إدارة الاجتماعات والمؤتمرات

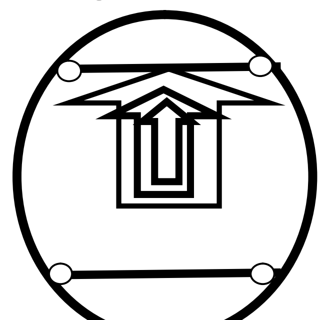
د. سليمة طبايبية

الطبعة الأولى

2016

الطبعة الأولى
2016

مركز البحث وتطوير الموارد البشرية (رماح)



خلوي : 00962 -799424774

00962- 79516512

فاكس: 00962 – 65153561

E-mail : remah @ remahtraining ,com

Khalidk _ 51 @ hotmail. com

Web . www.remah@remahtraining.com .

مركز البحث وتطوير الموارد البشرية (رماح)

www.remah@remahtraining.com

المملكة الأردنية الهاشمية – عمان – شارع الجاردنز

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أبي الذي لم يبخل علي يوماً بشيء

وإلى أمي التي ذودتني بالحنان والمحبة

أقول لهم: أنتم وهبتموني الحياة والأمل والنشأة على شغف الاطلاع والمعرفة

وإلى إخوتي وأسرتي جميعاً

ثم إلى كل من علمني حرفاً أصبح سنا برقه يضيء الطريق أمامي

الفصل الاول

المؤتمرات

المُؤْتَمَر

هو تجمع ثقافي تحت عنوان أو موضوع محدد يُدعى إليه المتخصصون في مجال ما ويُقدّمون أبحاثاًوأوراقَ عمل تعالج قضية ما من قضايا المؤتمر. عادة ما تُنظمُ المؤمترَ مؤسسة تعليميةكالجامعاتأو مراكز البحوث، وعادة ما يَمتد لأيام يَتمُ خلالها مناقشة الأبحاث وأوراق العمل. ثم تختتم فعالية المؤتمر بقراءة التوصيات الختامية، وهي النتائج التي يَتوصّل إليها المؤتمرون من خلال أبحاثهم وأوراق العمل التي قدموها خلاله، وعادة ما تكون تلك التوصياتعبارة عن عناصر محددة تعدّ خلاصة لأبحاث المؤتمر وأوراق العمل التي قدمت فيه، وغالباً ما تكون أول توصية هي شكراً للجهة المنظمة للؤتمر ثم تكون التوصيات التالية في صميم موضوعاته.

تبسيط مفهوم المؤتمر .. وقليل من وصايا وامال

حين كتبت هذا المقال، سموه ما تشاؤن، من خربشات مهموم اضناه الترقب وحمى الغيرة ،لم اجد له عنوان يخرجنى من ورطتى هذه، لان فيه الكثير مما يجعله شبيه بالنصح والتوجيه ،وحتى لا يحسب كذلك ،افضل ان يكون فى خانة الوصايا والامال، فانا لست بمقام يليق بناصح ، لذا وقد ترددت او قد ضللت السبيل في تسمية ما أود تحريره في هذه الأسطر، فارجو ان يعيننى القارئ الكريم بتقبل العنوان اعلاه دون النظر الى ما كان له ان يكون او ينبغى، وعليه اقول مباشرة:

على المؤتمرين ان يدركوا ان هذا المؤتمر الذى يشاركون فيه وهو الثانى من نوعه من حيث التجمهر، وهو استحقاق مستحق لهم ،وليس تظاهرة اجرائية فقط لصنع فن الممكن وهو السياسة والتفاوض الاجتماعى وان كان يشبه كذلك ، فمن الضرورة النظر اليه كمحطة للتفاوض وليس المساومة ،ضمن تقاطر محطات قادمة لوضع المصالح فى نصابها وانتسابها الاستحقاقى.

فان من قواعد التفاوض ،ان يعلم المفاوض انه مقدم على الاخذ والعطاء وإقامة الحجج بهدف الكسب فى الجوانب المتحركة فقط وليس فى الثابت (الحقوق) وان التفاوض هنا مهمته ليس فقط الكسب لطرف بل لوطن شامل. وهو يبدا اولا مع الذات /شركاء المصير ثم مع الاخر (الشريك) فى الوطن ،وعليه فان المعيار العام الاساسى الذى تتساوى فيه الانسانية جمعاء هو الثابت ومنه حق الوجود /العيش وحق

الانسانية/الكرامة وحق المساواة/الشراكة . وتكون اصلا هناك الرغبة الحقيقية فى تحقيق هذه المبادئ على الامتداد المكاني والزماني اى الارض او الرقعة الجغرافية المعنية(الوطن) التى اكتسبت ارادة العيش ،للمجتمع البشرى المقصود مهما اختلفت او توحدت تركيبته العرقية والدينية.

اذن من المسلم به ،ان التحديات متشعبة تحتاج الى النزاهة والحنكة والوعى ،والاىستعداد للمكاشفة الصريحة و توفر جو لبناء الثقة والمسؤلية التاريخية والاستعداد للتناغم بايجابية وشفافية ،وعلى المشاركين وهم يمثلون التوجه العام ،التذكر بان يكونوا او لا يكونوا ممثلين ومفوضين حقا ،من قبل شعبهم فى اماله ورغباته ومصيره ومسيرته من اجل الحق كل الحق قبل ان يمثلوا اتجهاتهم المختلفة. كذلك تجنب هيمنة الافتراضات المسبقة التي نرسمها في أذهاننا عن البعض.
والمطلوب منهم خلق التوازن الطبيعى ،بمفهوم سوى،لاستعادة ،بل الاحرى لخلق ما اختل فى ميزان الوجود الشمولى (انسان ارض تفاعل) لمفهوم (الوطن والمواطنة) والتى لها وعليها أبعاد عديدة ومتنوعة، منها ما هو مادي قانوني ، ومنها ما هو ثقافي سلوكي. واعنى بالتوازن الطبيعى ، توازن المصالح ،وهى الركائز الأساسية التي ينهض عليها مفهوم المواطنة كما ينبغي أن يكون. ولا علاقة له بأغلبية أو أقلية ولا يكتمل مفهوم المواطنة على الصعيد الواقعي، إلا بنشوء دولة الإنسان. تلك الدولة المدنية التي تمارس الحياد الايجابي تجاه قناعات ومعتقدات وأيدلوجيات مواطنيها.
المواطنة السليمة المبنية على (قيم العدالة والمساواة والكرامة) تتطلب التسامح الإنساني و احترام ثقافات الآخرين و تقديرها و التعايش مع كل الناس ، كذلك التعاون مع هيئات ونظم و جماعات و أفراد في كل مجال وكل اتجاه حيوي يضمن للجميع المنفعة المشتركة افرادا وجماعات ويخدم العملية النضالية فى الوقت الحاضر.

اذا من الذى عليه ان يسعى بكل ما اوتى من قوة لفرض هذا المنحى فى الحاضر من اجل المستقبل؟:

- قيمة المساواة والتى تتمثل فى تقاسم السلطة والثروة والخدمات والفرص.
- قيمة الحقوق واصلها الاعتراف بالتواجد والخصوصية وبالمشاركة والتملك والحرية والامان
- قيمة المسؤلية التى تشمل الراى والتفاعل والضريبة والحماية والتضامن والارتباط والولاء للشراكة

طبعا نحن، ونحن نتوكا على الامال التى لدينا فى ان نبنى فكر موحد، قبل ان نبنى معارضة او مقاومة تزيل النظام فى اسمرا، لذا لا اود ان اكرر اليوم ايضا اقوالى الثابته الا باشارة يتيمة وعابرة يحتمها

الموقف ،وارجو الا تحسب على انها اثباط للهمم ،واقولها :بان لا مجال للهرب من الحق والحقيقة مهما كانت فلسفة التفاوض الاجتماعى واستدعائها لنزق للمرونة ، وانه مالم نتحلى بالوعى الجمعى الضرورى لادراك واقعنا، فلن نصل بمطالبنا الى بر الامان وضمان وجودنا نفسه.

وعليه ،فاذا تحقق التقدم فى المفهوم (الوطنى) فى بعده القانونى والسياسى (ما ستجتمع الناس من اجله فى اديس) حتما ستتحقق تلقائيا الابعاد الاخرى الادارى/ الاجتماعي /والاقتصادى .

وبما ان متطلبات التوازن واستعادة الطبيعى، تستدعى الفهم الخالص لوجوب العيش المشترك والاعتراف المتبادل – بان الوطن هو للجميع – فان الحقيقة الخالصة لا تتاتى الا بخلق الية ناجعة اى ذات طبيعة قادرة على تنظم للعلائق والوشائج ،تمكن من تحقيق الحلم الطبيعى والسوى، وهى الشروط التى نسميها الدستور والقوانين المنظمة للمواطنة كمقدمة لما بعدها من مراحل. وبما ان جزءا من الطرف الاخر مشارك فى المؤتمر ،فعليه ان يصدق باخلاص ،ولا يمارس تزييفاً للواقع، وإنما بالتعامل مع هذا الواقع من منطلق حقائقه الثابتة والمعلومة لديهم. وعدم الرهان كل مرة، كعهده، فى الاستفادة من التناقضات غير الجوهرية التى لدينا نحن ، والحق يقال،فمن الاولى طبعا ان نكون نحن اكثر منعة منذى قبل، بتوحيد موقفنا ،والا سنحتاج لزمن اضافى للاكتناز بالوعى.

وعليه اقول مجددا ان خيار الفيدرالية كحل تفرضه حقيقة المجتمع الارترى نفسه ، كضامن منطقى لأداء وظيفة التراضى والتاخى والتساوى والانصاف داخل التنوع المجتمعى للمواطنة اى توفر آلية العيش وسط التنوع والاختلاف .

ولطالما نحن امام هذه التحديات المتشعبة فان الوعى يحتم علينا انجاز تفاوض بناء للحصول على منجز واثر تاريخى نعتز به فى المستقبل.

وهذا ما جعلنى ابعث فى هذه السانحة دعوتى بشان امالى وطموحى كفرد من هذا الشعب الكليم، باننا اذا اردنا خلق وطن الحلم القادم، فان المفوضين فى مؤتمر اديس التنبه الى ان الحضور فى مجمله هو الرافض للواقع المعاش حاليا فى ارتريا ،وهو يطمح الى التغيير(قاسم مشترك)، لكن ايضا بدرجات ومعان قد تختلف وتبتعد، وهذا شئ طبيعى لما نعرف جميعا اذا حسنت النية. وعليه (كل الحرص من التخوين اوالتشكيك دون مبرر) فأن التفاوض عملية ديناميكية وأداة للحوار كأفضل اسلوب للإقناع ، وايضا لغة الحوار يجب ان تكون (تفاعلية) وخاصة بين الطرفين الرئيسيين ليناقشون خلالها الخيارات الممكنة للتوصل إلى اتفاق يرضيهم جميعا بسبب وجود نقاط اتفاق واختلاف في المصالح ، ومن فن التفاوض نفسه الحجة والبرهان لكسب الرهان.

والتفاوض المقبلين عليه هو العمل جميعنا (نحن والاخر)على تضيق الفجوة ما بين الواقع الذي نعيشه و الغايات و الآمال الديمقراطية التي نصبو اليها (الامال).ويلقى هذا على جميع المتفاوضين بالمسئوليات الطواعية اى المشاركة فى خلق المستقبل بتبنى الحلول المنطقية والنقد البناء بالحجة والاقناع لمقتضى الشراكة نفسه .لكن هناك شرط اساسى لتحقيق كل هذه النضالات على هدى(خارطة طريق)،الا وهو الفعل ،هو الوسيلة لتحقيق المبتغى، والفعل يشمل كل المتاح وفى مقدمته استخدام القوة والسلاح كوسيلة برهنت مرارا جدليتها كخيار اخير لا بد منه.

مفهوم المؤتمر

أصبح "التركيز على إفريقيا" موضوعاً يحتل مكانة مرموقة في أولويات السياسة الخارجية للعديد من البلدان. وتتمتع إفريقيا بموقع استراتيجي عند مفترق طرق الاقتصاد العالمي المعاصر، وتزخر بالموارد الطبيعية، كما أصبحت مقصداً للاستثمارات حيث تتميز بإمكانات اقتصادية هائلة غير مستغلة. ونظراً للجوار الجغرافي، والانتماءات التاريخية والثقافية، فإن المنطقة الإفريقية ليست بمثابة امتداد اقتصاد لبلدان مجلس التعاون فحسب، وإنما أخذت تبرز كشريك اقتصادي مهم لها أيضاً. ومع أن العلاقات الخليجية الإفريقية لا تزال تفتقر كثيراً إلى التناظر في الوقت الحالي ومقيدة بأنماط التبادلات الاقتصادية المحدودة، فإن إمكانات التعامل الاقتصادي تشير إلى حقبة من التعاون المكثف الذي يتركز على زيادة الروابط التجارية والاستثمارية. واستناداً إلى مجالات التكامل الهائلة والمزايا النسبية للمنطقتين، فإن هناك إمكانات للارتقاء بمستوى التعاون الاقتصادي بينهما من أجل الازدهار المتبادل.

اعترافاً بالأطر الاستراتيجية للعلاقات الاقتصادية الدولية المتغيرة، فإن مركز الخليج للأبحاث بالاشتراك مع مجلس الغرف السعودية سيستضيف مؤتمر الخليج وإفريقيا السنوي الثاني تحت عنوان "مؤتمر الاستثمار الخليجي – الإفريقي 2010م: تعزيز العلاقات الاقتصادية" خلال الفترة من 4 إلى 5 ديسمبر 2010م في الرياض، بالمملكة العربية السعودية. وسيقتصر تركيز هذا المؤتمر على العلاقات الاقتصادية وتفحص فرص العمل بين مجلس التعاون لدول الخليج العربية وإفريقيا جنوب الصحراء تحت الموضوعات الرئيسية التالية:

- البيئة الاستثمارية. – التبادل التجاري الثنائي وتمويل التجارة.
- الزراعة.

- قطاع المعادن والموارد الطبيعية.
- الطاقة.
- الاتصالات وقطاع البنية التحتية.

تشهد منطقة إفريقيا جنوب الصحراء اهتماماً متزايداً من الاقتصادات المتقدمة والناشئة لإقامة روابط تجارية قوية واستكشاف الفرص الاستثمارية الجذابة في مختلف القطاعات. وهكذا تشكل هذه المنطقة مقصداً مهماً محتملاً للتجارة والاستثمار بالنسبة لدول مجلس التعاون، بالنظر إلى قربها الجغرافي وانسجاماً مع جهود تنويع الموارد الاقتصادية المتواصلة التي تتبعها دول المجلس. لذا لا بد من استكشاف وتحديد مختلف الفرص المتاحة للتجارة الثنائية بين دول مجلس التعاون ومنطقة إفريقيا جنوب الصحراء، وتسليط الضوء أيضاً على المستوى السائد للتجارة الثنائية بين المنطقتين، والمناخ السياسي، وتوقعات النمو الاقتصادي، والسياسات الحكومية. كما أن التقييم المعمق للفرص المحتملة في البلدان الإفريقية مهماً وأصبح ضرورياً وضع السياسات الملائمة لتحديد حجم كل قطاع ومدى إسهامه داخل الاقتصاد ونموه المحتمل، والفرص الاستثمارية فعلى سبيل المثال أحرز قطاع التعدين نجاحاً في غانا، والسياحة نجحت في زيمبابوي ومرويشوس، وإزاء هذه الخلفية، فإن "مؤتمر الاستثمار الخليجي الإفريقي 2010م: تعزيز العلاقات الاقتصادية" سيركز تحديداً على:

- جاذبية القطاعات والتطورات الرئيسية التي جرت مؤخراً. في مجلس التعاون وإفريقيا جنوب الصحراء.
- حجم القطاعات الاقتصادية والاستثمارية وفرص السوق.
- مؤشرات القطاعات الرئيسية والقوى المحركة.
- التحديات والعقبات (ضعف البنية التحتية، القيود على الاستثمار، والمخاطر الاجتماعية).
- القضايا التنظيمية والتطورات وتأثيراتها.
- إمكانات الاستثمارات عبر الحدود، بين دول مجلس التعاون وإفريقيا جنوب الصحراء.
- الأطراف الكبيرة في السوق ووضعها التنافسي.
- الاتجاهات الناشئة وتوقعات المستقبل.

يهدف المؤتمر إلى الخروج بتوصيات يمكن أن تعزز الروابط المتنامية ذات الأوجه المتعددة بين دول مجلس التعاون الخليجي وإفريقيا جنوب الصحراء وتدفعها إلى الأمام. في هذه المرحلة، حيث لا تزال العلاقات المؤسسية بين الطرفين في مهدها، وبناء على ذلك فإنه من الضروري والمهم جداً خلق فرص

للتعارف وترسيخ فرص العمل والتعاون. ولن يقوم مؤتمر الاستثمار الخليجي الإفريقي 2010م بتسليط الضوء على الاتجاهات الرئيسية التي تؤثر حالياً على العلاقات المتبادلة فحسب، وإنما سيحدد أيضاً الآفاق الجديدة والمستقبلية، وسيركز بشكل خاص على الفرص الاستثمارية. واستناداً إلى مؤتمر الخليج وإفريقيا الأول الذي نظر في العلاقات الخليجية الإفريقية من منظور عريض، فإن مؤتمر الاستثمار الخليجي الإفريقي 2010م الثاني سيركز بصورة خاصة على الفرص الاستثمارية المتنوعة الظاهرة وفقاً للاستراتيجيات المطلوبة لتحويل الخطط الأولية إلى أعمال ملموسة. ويشمل ذلك أيضاً القطاعات الاقتصادية القائمة والتي تتطور دون أن تتوفر عنها معلومات كبيرة أو لم يعلن عنها على نطاق واسع. وفي كل هذه الحالات، يشكل مؤتمر الاستثمار الخليجي الإفريقي 2010م تجمعاً فريداً يضفي الواقعية على الخطاب الراهن حول العلاقات بين دول مجلس التعاون وإفريقيا جنوب الصحراء. يتكون مؤتمر الاستثمار الخليجي الإفريقي 2010م من جلسات مفتوحة، ومجموعات عمل تركز على الفرص الاستثمارية المتميزة، وندوة ختامية تتيح الجمع بين مختلف الاستراتيجيات معاً لصياغة خطة عمل. وستستغرق أعمال المؤتمر يوماً ونصف اليوم. وفي حين تقدم الجلسات العامة الافتتاحية الخطوط العريضة للمؤتمر، فإن جلسات العمل ستركز على المكونات المحددة للعلاقة الاقتصادية والتجارية المتنامية بين دول مجلس التعاون الخليجي ودول إفريقيا جنوب الصحراء. ستولى منسق رئاسة كل جلسة وتلقى فيها كلمات حول فرص الاستثمار والأعمال. وينتهي مؤتمر في جلسة ختامية ترمي إلى الخروج برؤية مشتركة حول أفضل سبل التقدم وخطة عمل مرافقة لتنفيذ السياسات العامة.

ماهية المؤتمرات

تعريف المؤتمر

يعرف المؤتمر على انه مجموعة من الأفراد بينهم أمر مشترك يجتمعون معا لمناقشة أمور تهمهم فى مجال عملهم مثل اجتماع 200 من الخبراء والأساتذة بالجامعات من دول مختلفة متخصصون في مجال التربية والتعليم لعرض أحدث الطرق الحديثة في تطوير التعليم العام وذلك لمدة أربعة أيام .

هدف المؤتمر

يشير هدف المؤتمر الى اسباب انعقاد المؤتمر والتى قد تكون مايلى:

- ظهور ابحاث واكتشافات واختراعات حديثة يتم الاعلان عنها فى المؤتمر
- مشكلات وقضايا مجتمعية معينة

• المؤتمرات السنوية للجهات والمراكز البحثية والجامعات والكليات

• الحاجة المستمرة الى زيادة المستوى المعرفى والخبرات المختلفة

عادة ما تستخدم كلمة "مؤتمر" وكلمة "اجتماع" لوصف نفس الحدث تقريباً. ورغم أنه لا توجد مصطلحات معيارية لتعريف مختلف أنماط التجمعات، إلا أن المعاني التالية تلقى قبولاً عاماً لدى العديدين من المهتمين بمجال الفعاليات. وفيما يلي توصيف للمصطلحات التي تندرج تحت الفعاليات:

مؤتمر :

هذا المصطلح يعني الحدث الأكبر عادة، ربما لمئات بل لآلاف الأشخاص. وتستمر المؤتمرات أحياناً لعدة أيام وقد تتضمن برامج اجتماعية متشعبة ومعارض. ويشمل الكثير من المؤتمرات الكبرى أعضاء من مختلف أنحاء العالم، ويتم فيها بحث القضايا ذات الاهتمام المحلي والعالمي.

اجتماع :

هي كلمة تعني عادة حدثاً أصغير بكثير، ويضم غالباً عدداً محدوداً من المديرين يناقشون شؤون العمل في غرفة اجتماعات. غير أن كلمة اجتماع قد تستخدم في سياق أشمل لوصف المؤتمرات والاجتماعات والندوات جميعاً.

ندوة :

يستخدم هذا المصطلح لوصف تجمعات يتراوح حجمها من صغير إلى متوسط ويتراوح عدد الحضور فيها من نحو (12) إلى (150) شخصاً .

وتنعقد الندوات عادة لفترة يوم واحد أو يومين بهدف تثقيف الحضور وتزويدهم بالمعلومات.

حلقة نقاش :

تقترب في معناها من الندوة إلا أن حلقة النقاش أقل ميلاً نحو الرسميات لأن تدفق المعلومات فيها يأخذ اتجاهين. وعلى كل فإن التعريف الوارد بقاموس اكسفورد الإنجليزي بأن حلقة النقاش هي عبارة عن (حفلة عقب العشاء يتخللها النقاش) وهو لا يعد تعريفاً دقيقاً بالنسبة للبعض.

ورشة عمل :

تجمع يماثل حلقة النقاش، ويشمل عدداً قليلاً من الحضور لمناقشة مواضيع محددة، وتبادل الآراء، أو حل معضلات بعينها. ويمكن ملاحظة الفرق بين ورشة العمل وحلقة النقاش من جهة حيث تتدفق المعلومات

فيما بين كافة المشاركين والندوة من جهة أخرى حيث تصدر المعلومات أساساً من المنصة وتوجه إلى الحضور.

وأخيراً الاجتماع من جهة ثالثة، والذي تتم الدعوة له عادة لمناقشة مواضيع والوصول إلى قرارات جماعية بشأنها.

معرض :

المعرض هو عبارة عن مكان خاص يتم خلاله دعوة الشركات لعرض منتجاتها. وتساهم المعارض بشكل فعال في النمو الاقتصادي للبلدان المختلفة، ففضلاً عن التعريف بالمنتجات والتقاء المستثمرين فالمعارض تمثل دخلاً سياحياً وفرص عمل دائمة ومؤقتة بالإضافة إلى الإيرادات المرتفعة للمنظمين والدول المحتضنة.

برامج تدريبية :

هنالك الكثير من الناس لا يدرجون برامج التدريب مع المؤتمرات والاجتماعات، غير أنها تتطلب نفس القدر من التخطيط الدقيق المتأني كما في العديد من التجمعات الأخرى. ويتألف البرامج التدريبي عادة من (15) إلى (20) مديراً أو مسؤولاً ويستمر مثلاً لخمسة أيام من العمل، ونظراً للنقص الكبير في المراكز المتخصصة الدائمة للبرامج التدريبية ــ فإن معظمها يتم في الفنادق.

المناسبات العامة والداخلية والخاصة:

المناسبات العامة يؤمها أفراد الجمهور رغم أنهم ينتمون إلى شرائح معينة في القطاع التجاري في العادة بينما ينحصر حضور المناسبات الداخلية والخاصة غالباً في أشخاص ينتمون إلى الجهة المنظمة.

الوفود:

وهو المصطلح المستخدم في وصف الأشخاص الذين يحضرون المؤتمرات والندوات وما يماثلها.

الاجتماعات العمومية والمصغرة:

الاجتماعات العمومية هي تلك التي تشكل جزءاً من برنامج المؤتمرات ويحضرها كافة أعضاء الوفود . وقد تدعو الحاجة في كثير من المناسبات أن يقسم الأعضاء إلى مجموعات أصغر تسمى الاجتماعات المصغرة.

الفصل الثاني

الاجتماعات

تعريف الاجتماع

الاجتماع لقاء بين شخصين أو أكثر يتم فية بث أفكار أو عواطف.

عناصر التعريف هي:
(1اللقاء بين شخصين أو أكثر (ويغفل أسلوب التلاقي) وعلى هذا يمكن أن يكون اللقاء عن طريق الهاتف أو البث التلفزيوني أو غيرها.
(2بين شخصين أو أكثر فأقل عناصر الاجتماع اثنان وأكثرها غير محدد.
(3بث الأفكار والعواطف فلا بد من الأخذ أو العطاء فمجرد كون شخصين أو أكثر يلتقيان دون بث الأفكار أو العواطف لا يسمى اجتماعاً بالاصطلاح.

أنواع الاجتماعات :
هناك الكثير من التعاريف لأنواع لاجتماعات ، ويتعلق نوع الاجتماع تعلقاً شديداً بالهدف – أو الأهداف – الموضوعة-:
أولاً : من حيث العدد : هناك الاجتماع الثنائي ، الثلاثي ، المتوسط ، الكبير.
ثانياً : من حيث المشروعية : هناك المشروع ، وغير المشروع.
ثالثاً : من حيث الرسمية : هناك الرسمي ، وغير الرسمي.
رابعاً : من حيث حقوق التصويت : هناك الاجتماع المتساوي (حيث يحصص لكل مشترك صوت واحد) والاجتماع المتفاوت ، والاجتماع المخطط (حيث يوجد مشتركون يصوتون وآخرون ليس لهم حق التصويت
خامساً : من حيث اتخاذ القرار : هناك الاستشاري ، والتقديري، والمختلط.
سادساً : من حيث أسلوب التعامل هناك الاجتماع الغوغائي (الأكثرية الصاخبة هي المقرر والاجتماع الاستبدادي (سؤال من يخالف ؟ مع التلويح بالقبضة (والاجتماع العسكري (الرتبوي) الاجتماع الطاولة المستديرة ، والاستفساري ، والتفسيري والاقناعي ، والتأهيلي ، والتدريبي ،والعلمي.
سابعاً : من حيث العلنية هناك الاجتماع العلني ، والسري ،والمغلق ، والمفتوح.
ثامناً : من حيث المظهر العام هناك المحاضرة، الدرس ، الوعظ ، الاجتماعات ، الجماهيرة (الخطابية ،

الاحتفالات الرسمية) الاجتماعات العائلية ، الحفلات.

تاسعاً : من حيث الطوعية هناك الاجتماع الطوعي ، الاجتماع القسري.

خطوات عقد الاجتماعات:

أولاً : ما يعمله مدير الاجتماع قبل الاجتماع:

1- حدد الموضوعات في جدول الأعمال.

2- حدد موعد الاجتماع.

3- حدد يوم الاجتماع وبدايته وزمنه ونهايته والالتزام بذلك.

4- حدد مكان الاجتماع.

5- ضع جدول الأعمال وزود الأعضاء بصورة منه.

6- زود أعضاء الاجتماع ببعض أوراق العمل الخاصة بالاجتماع والنشرات واللوائح والكتيبات أو المقاولات وغير المتعلقة بالاجتماع.

7- هيئ مكان الاجتماع بالإضاءة والتكييف والتهوية الجيدة.

8- وفر مستلزمات الكتابة من ورق وأقلام وغيرها لكل عضو من المجتمعين.

9- وفر بعض المرطبات والمناديل والماء لكل عضو من المجتمعين.

ثانياً : ما يعمله مدير الاجتماع أثناء الاجتماع:

1- حدد زمناً للتعبير عن وجهة نظر كل عضو يرغب في ذلك.

2- لا تنقد الأعضاء نقداً ذاتياً.

3- احترم الرأي المخالف لأي عضو.

4- أمنع نقد الأعضاء بعضهم لبعض أو تجريح بعضهم بعضاً.

5- كلف مقرر للاجتماع يقوم بتسجيل الأفكار والمقترحات الجيدة والمداخلات.

6- لا تصوت علي أي قرار إلا في حالة التساوي وبعد الانتهاء من التصويت من جميع الأعضاء.

7- احرص على زمن الاجتماع ووزعه على ما تضمنه جدول الأعمال.

8- لا تتشاغل أثناء طرح الأعضاء لأفكارهم.

9- أطلب رأي العضو الذي لا يشارك.

10- أحرص على أن تكون القرارات جميعها مما يمكن تطبيقها وفقاً للإمكانيات المادية والبشرية وأن تلبي احتياجات الفرقة ومنسوبيها.

11- أجل الاجتماع الذي لم يحضره نصف الأعضاء للتصويت عليه حتى لا يتعرض القرار إلى الإلغاء

12-اطرح الموضوع للنقاش ثم اترك فرصة كافية لإبداء الآراء ثم يطرح للتصويت عليه.

13-لخص الآراء والأفكار والمناقشات من وقت لأخر.

14-امنع تداخل المناقشات وانصراف بعض الأعضاء إلى مناقشات جانبية أو الحديث في موضوعات خارجية عن موضوع الاجتماع.

15-حول المواضيع التي تحتاج إلى دراسة مستفيضة إلى لجنة فرعية واعرض ما توصلت إلية في اجتماع قادم.

ثالثاً : ما يعمله مدير الاجتماع بعد الاجتماع-:

1-اطلع على محضر الاجتماع.

2-احذف الإضافات التي أضيفت على المحضر بدون علم الأعضاء أن وجدت.

3-عدل صياغة القرارات التي تم التوصل إليها في المجلس إذا اقتضى الأمر ذلك لتكون جيدة ومختصرة ومفيدة.

4-اكتب المحضر بوضوح.

5-اطلب توقيع المحضر في الأسفل من الأعضاء.

6-شكل لجنة لمتابعة تنفيذ قرارات الاجتماع.

7-اعلم أن رأي الأعضاء مجتمعين هو الرأي الأصح وأن كنت مخالفاً له قبل إقراره.

نجاح الاجتماعات:

إن معيار نجاح الاجتماع هو الوصول إلى أهدافه الموضوعة (المعلنة ، أو غير المعلنة) بصورة مباشرة أو غير مباشره.

تحديد الأهداف:

لكي لا تكون الاجتماعات فاشلة ومضيعة للوقت وعديمة المردود ... ولكي يصل المجتمون إلى النجاح فلا بد من تحديد الأهداف قبل إقامة الاجتماع والذي يحدد أهداف الاجتماع قد يكون مدير الاجتماع أو الراعي إليه أو المشترك أو يكون لكل منهم هدف يريد الوصول إلية عن طريق الاجتماع.

وهناك أنواع متعددة لأهداف الاجتماع منها:

1-الأهداف المشروعة وغير المشروعة.

2-الأهداف المادية وغير المادية.

3-الأهداف الأخلاقية.

4-الأهداف الجزئية والنهائية.

5-رسائل بمثابة أهداف.

وكذلك يمكن ذكر نماذج مختلفة من أهداف الاجتماعات على سبيل المثال:

-إلقاء أمر رسمي أو تفسيره أو شرحه.

-فرض صيغة لمفهوم ما أو تصرف معين.

-تقديم تقرير عن فترة ماضية أو تقديم خطة لفترة قادمة.

-الحصول على تأييد الاقتراح أو الوصول إلى رأي مشترك للأكثرية لاتخاذ قرار.

صفات الاجتماع الناجح:

1-تحديد متابعة خطة العمل حتى الاجتماع القادم.

2-الاحتواء على أفكار جديدة.

3-الاحتواء على معلومات جيدة.

4-تدريب المشتركين بطريقة غير رسمية.

5-تقديم الشكر للمشتركين.

صفات المدير الناجح للاجتماع:

إضافة إلى صفات التفوق الإنساني كالذكاء وسرعة البديهة واللباقة وحسن التصرف وأتساع الأفق وكثرة المعلومات ... ألخ والتي يتوفر للمدير منها الكثير أو القليل فإن هناك صفات يجدر بالمدير إن يتحلى بها لنجاح الاجتماع ونجاح إدارته وهي-:

1-كسب احترام المشتركين وثقتهم في حسن إدارتك.

2-وضوح الهدف من الاجتماع في ذهنه.

3-الحياد وعدم إبداء الرأي الشخصي (طوال مدة إدارته للاجتماع (

4-معرفة معلومات عن نوع العمل الذي يقوم بع المشتركون ومشاكلهم.

5-وضوح اهتمامه بالمشتركين واحترامه لهم.

6-وضوح كلامه وفصاحة لهجته.

7-توجه المناقشات إلى موضوع الاجتماع وتسير إلى أهدافه.

8-السعي لتنمية مقدرته في الإقناع.

9-إشراك جميع الحاضرين في المناقشة أو إعلان الرأي.

10-قوة توجيه الأسئلة (وهي تنتج عن التدريب (

11-تجنب الأسئلة التي جوابها (لا أو نعم) عندما يهدف إلى إثارة المناقشة.

12- إشاعة جو المرح والارتياح.

13- الحزم في غير الشدة.

14- التوصل إلى معرفة آراء المشتركين بالكلام المعروض وليس براية الشخصي.

الاجتماعات (في الفرق الكشفية):

- اجتماعات تنظيمية – اجتماعات تدريبية – اجتماعات مجلس الشرف

يتم تحديد اجتماعاً واحد لها أو اجتماعين في الشهر وعلى العرفاء تشجيع أفراد الطليعة أو الرؤساء تشجيع أفراد السداسي بشتى الطرق للحضور في الوقت المحدد بالملابس الكشفية الكاملة

ويحدد نوع النشاط للاجتماع:

1) نشاط كشفي (الرحلات والمخيمات والألعاب الكشفية – الألعاب الفردية والجماعية وألعاب رياضية وألعاب ليلية)

2) نشاط تدريبي (الدورات والمخيمات والألعاب الكشفية التي تنظمها الفرقة أو النشاط الكشفي بالمنطقة سواء كانت فنية أو تخصصية)

3) نشاط اجتماعي (الاحتفالات بأسابيع الخدمة العامة والعروض الكشفية والمناسبات الخاصة بالفرقة أو الحفلات العامة

4) نشاط ثقافي (المحاضرات والندوات)

ونشاط الفرقة : يعتبر كل عريف ممثل الطليعة في مجلس الشرف فيجب اقتراحات أفراد الطليعة ويختار أنسبها لعرضها على مجلس الشرف.

اجتماعات الفرقة الكشفية:

تحدد اجتماعات الفرقة بمعرفة قائدها حسب ظروف وإمكانيات كل مدرسة

1) الغرض من الاجتماع:

= المساعدة في توزيع المنهج الكشفي على فترات زمنية محددة خلال العام الدراسي موزع على أيام اجتماعات الفرقة

= تدريب عرفاء الطلائع على تنظيم مثل هذه الاجتماعات من حيث الإعداد لها – برامجها – نواحي النشاط التي تتضمنها هذه البرامج.

= تبادل الخبرات بين الطلائع بعضها البعض.

= التدريب على نواحي المنهج الكشفي حسب خطة نشاط الفرقة.

(2الإعداد لاجتماع الفرقة:

ولكي يكون أكثر فائدة يلاحظ ما يلي:

=توزيع مسئوليات الاجتماع في تقديم محتواه بين عرفاء الطلائع وقائد الفرقة ومساعدة بعد تحديد الزمن اللازم لكل فقرة.

=تجهيز الأدوات والمعدات اللازمة للاجتماع.

=إعداد مكان الاجتماع إعداداً جيداً وحبذا لو كان اللقاء في مكان خلوي أو حديقة يسمح للمشاركين في الانطلاقة والحركة

ويجب مراعاة الآتي:

-1أن يكون مكان الاجتماع مناسب للموضوعات.

-2الإعداد الجيد للاجتماع قبل وقته بوقت كاف.

-3توزيع العمل بين القائد ومساعده والعرفاء.

-4أن تصطحب كل طليعة صندوق الطليعة لكامل أدواته.

-5الحضور للاجتماع باللباس الكشفي الكامل.

-6أن يبدأ الاجتماع في موعده وينتهي في موعده.

(3إرشادات خاصة باجتماعات الفرقة:

-1يكون الاجتماع مسلي يهتم بالجانب الترويحي مع الاستمتاع بالعمل الجماعي.

-2الانتظام والانضباط مطلوبان ويكونان ميدان للتسابق والإنجاز بين الإفراد والطلائع كل على حده

-3التنويع في البرنامج خوفاً من الملل وأتباع للرغبات والميول.

-4الأدوات إعدادها سيساعد على نجاح البرنامج.

(4التقويم للاجتماع:

من خلال المناقشة مع العرفاء خلال سير العمل نسأل أنفسنا عن:

-1سعادة المشتركين

-2 استفادة الجميع.

-3أسلوب التعليم

4-التدريب على المنهج الكشفي

5-حسن استغلال أدوات التدريب

6-المكان ومناسبته.

7-ما يجب عمله بعد التقويم.

8-كيف يمكن تحسين الاجتماعات المقبلة.

مفهوم الاجتماعات وأنواعها

إن وجود الاجتماعات في أي مؤسسة يساعد على تبادل الخبرات بين العاملين، فمن خلال الاجتماعات يتم تقديم أحدث وأوضح المعلومات من أوثق المصادر للمسئولين بصورة خاصة وللعاملين عمومًا، و تُعطى الفرصة

للجميع للمشاركة في اتخاذ القرارات، وبالتالي الحماس لتنفيذها وتحمل المسئولية في ذلك، وبالاجتماعات تكرس روح الفريق في العمل الذي لا غنى عنه في الأعمال الكبيرة.

أولًا: مفهوم الاجتماعات:

عرفت الاجتماعات على أنها: "عبارة عن تجمع شخصين أو اكثر في مكان معين للتداول والتشاور وتبادل الرأي في موضوع معين".

كما عرفت أنه: "جمع أو التئام أو حشد من الأفراد للبحث أو اتخاذ قرار بشأن أمر أو أمور معينة".

ونلجأ إليها عندما نرغب في أفضل الحلول للمشكلات، وتقوم على مفهوم العمل الجماعي المتعاضد الذي مؤداه أن الجماعة أكثر ثراء وعطاء من الأفراد المكونة له.

والإنسان بطبعه يميل إلى الاجتماع بالآخرين لتحقيق إنسانيته وآدميته؛ حيث أن الاجتماعات:

1. تعطيه فرصة التعرف على الأفكار والآراء والتقارب في وجهات النظر للوصول إلى وحدة الرأي والكلمة.

2. تسهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف، عن طريق الوصول بصورة جماعية إلى قرارات معينة.

3. تسهم في حل المشاكل التي تعترض الأفراد والمنظمات.

4. من خلال المناقشات تظهر الحقائق التي لا مراء فيها، والتوصل إلى هذه الحقائق وتنقيتها وتصفيتها تؤدي إلى قرارات قابلة للتطبيق.

ويحتاج الإعداد لعقد الاجتماع إلى تخطيط جيد، مع التركيز على الهدف من الاجتماع، وقد يسعى الاجتماع إلى تحقيق العديد من الأهداف، ومع التسليم بأن أهداف الاجتماعات قد تتشابه وتكاد تكون نمطية خاصة بالنسبة للاجتماعات التي تعقد بصفة منتظمة، إلا أنه يظل لكل اجتماع هدف يختلف عن غيره، تبعًا لطبيعة الموضوعات التي تطرح خلاله والتحديات التي يمكن أن تواجهها عملية اتخاذ القرار، بالإضافة إلي المتغيرات الأخرى التي تجعل من كل اجتماع بمثابة تحد جديد، له أهداف جديدة مختلفة عن سابقيه ولاحقيه.

وينبع الاهتمام بالالتزام بالوقت المحدد للاجتماعات من الحرص علي وقت الأعضاء، الذين لديهم بالضرورة مسئوليات أخري.

وغالبًا ما تثار التساؤلات حول جدوى الاجتماعات المطولة التي ترهق المشاركين، بغض النظر عن مدى جدية وأهمية الموضوعات المطروحة.

إذا شعر الأعضاء أن الاجتماع الدوري لمجلس الإدارة يطغى على التزامات أخري، فإن ذلك قد يدفعهم إما إلي الاعتذار عن حضور الاجتماعات، أو الانصراف مبكرًا، أو تجنب الدخول في تفاصيل جدول الأعمال حتى ينتهي الاجتماع في الموعد المقرر له.

ويري البعض أن الإعداد لمجلس الإدارة يأتي في إطار مسئوليات سكرتير مجلس الإدارة، أو المدير التنفيذي، أو رئيس مجلس الإدارة ذاته بالإعداد لاجتماع المجلس، وأيًا كان من يقوم بالإعداد للاجتماع، سواء كان هو نفسه المسئول عن الدعوة للاجتماع، أو كان المسئول عن الدعوة شخص آخر، فإن علي المسئول عن الإعداد للاجتماع اتخاذ ما يلزم والتشاور مع كل الأطراف الأخرى ذات الصلة، حتى يتم الاجتماع في الصورة اللائقة و الفعالة.

ثانيًا: أنواع الاجتماعات:

يمكننا أن نقسم الاجتماعات في أي عمل إلى أقسام عديدة يمكن حصرها في الآتي:

- **اجتماعات تبادل المعلومات:** وهذه الاجتماعات الغرض منها هو تبادل المعلومات بين العاملين بصورة جماعية، مما يوفر الوقت والجهد أفضل مما لو تمت بصورة فردية.

- **اجتماعات اتخاذ القرارات:** وهي تختلف عن سابقتها بأن هذه الاجتماعات تكون لأخذ القرارات في القضايا موضوع البحث.

- **اجتماعات البحث والدراسات:** وهذه الاجتماعات الغاية منها التباحث والتدارس من خلال ما يسمى بالعصف الذهني والفكري، ويمكن في هذه الاجتماعات تكوين أكثر من مجموعة عمل وكل مجموعة تكلف ببحث ودراسة موضوع وجانب جزئي خاص بها ضمن الموضوع العام الذي يُبحث، وهى تُعقد بهدف اكتشاف مشكلات غامضة، أو البحث عن عرض أفضل لتحسن إنتاجية العمل، وهذا النوع من الاجتماعات يساعد في القضاء على المشكلات في مهدها قبل أن يستعصي حلها.

- **اجتماعات طارئة:** والمراد بها الاجتماعات التي تدعو إليها حاجة طارئة غير متوقعة وغير متضمنة في خطط المؤسسة.

- **اجتماعات روتينية دورية:** وهي متضمنة في برنامج العمل في المؤسسة، يغلب عليها الطابع الرسمي، تحكمها اللوائح والأنظمة، وإما تكون سنوية أو شهرية أو أسبوعية.

- **اجتماعات مظهرية شكلية احتفالية:** ومثلها ما يسمى بالاجتماعات البروتوكولية، وهذا النوع يختلف عن سابقيه بأنه اجتماع غير منتج.

- **اجتماعات علمية تعليمية:** الهدف منها تغير اتجاهات الأفراد بتعلم المعرفة واكتساب بعض المهارات، وتتوقف فعاليتها على مدى تمكن قائد الاجتماع على إدارته باقتدار ومهارة، وتعقد عادة على المحاضرات والوسائل البصرية المساعدة والطرق الفعالة للعروض الشفهية.

- **اجتماعات إعلامية:** وتعقد بهدف توصيل معلومات إلى المشاركين في الاجتماع ويحضرها عدد كبير من الناس، وفي مثل هذا النوع من الاجتماعات عادة لا يكون هناك مجال للمناقشة وطرح الأسئلة.

- **اجتماعات تعقد بهدف المناقشة:**وتبادل الأفكار والآراء والمشاعر والمعلومات بخصوص موضوع معين، ولا يصدر عن مثل هذا النوع من الاجتماعات قرارات أو خطة عمل، ويكون الغالب فيها أيضًا موضوع معين لأعضاء الجماعة، أو فهم وجهات نظر الآخرين، أو الحصول على معلومات قبل اتخاذ قرار معين.

- **اجتماعات تعقد لوضع الأهداف قصيرة الأجل:** وذلك عند التخطيط للأنشطة المستقبلية للوحدة الإدارية، وبمشاركة المرءوسين للرئيس في وضع الهدف، ليصبح من اليسير تحقيقه.

- **اجتماعات تعقد بهدف التفاوض:** حيث يكون هناك طرفين أو اكثر في موقف تفاوض حول قضية ما، يتم عرض وتبادل الآراء وتقريب مواءمة وجهات النظر، واستخدام الأساليب التأثيرية بغرض الإقناع والحفظ على المصالح القائمة، أو الحصول على منفعة جديدة.

- **اجتماعات تقويم الأداء:** وتهدف إلى توفير المعلومات المرتدة للموظف فيما يتعلق بأدائه.

وتقسم الاجتماعات من حيث المستوى إلى ثلاثة أنواع:

- اجتماعات الدول والمنظمات العالمية؛ مثل: جامعة الدول العربية وهيئة الأمم المتحدة.

- على مستوى الدول؛ مثل: اجتماعات مجلس الوزراء.

- اجتماعات على مستوى المنظمات في القطاع الخاص؛ مثل: اجتماع مجالس الإدارات واللجان في الشركات.

أنواع الاجتماعات

الاجتماع الفوضوي

في هذا الاجتماع يتصرف الأعضاء على هواهم، ويتحدثون كيفما شاءوا وفي أي موضوع أو في أكثر من موضوع في وقت واحد. وقد يتحدث أكثر من عضو في وقت واحد، وقد يتحدث واحد أو أكثر دون انقطاع دون أن يصغي أي منهم لآخر. وقد تعلو أصواتهم في صخب، وقد يثور أحدهم في وجه الآخر مهدداً ومتوعداً أو يشتبك البعض بالأيدي، وقد يتجولون في القاعة أو يجلسون دون ضابط أو يخرجون دون نظام، وقد يتبادلون النكات والمجاملات عبر القاعة، وقد يكونون في واد ورئيس الاجتماع في واد آخر، بل قد يكون الرئيس نفسه مشغولاً بأحاديث جانبية مع آخرين. وقد يستغرق الاجتماع عدة ساعات في نقاش يبدو جاداً لكنه مشتت على عدة مسائل.

وقد يفطن عضو لما آل إليه الحال في الاجتماع، فيحاول أن يبلور اقتراحاً ليصوت عليه الأعضاء ويتخذوا بشأنه قراراً، لكن يكون الاجتماع حينئذ قد تفرقت دروبه لدرجة يصعب معها لم خيوط أي مسألة ناهيك عن اتخاذ قرار بشأنها. وقد ينفض مثل هذا الاجتماع وكل من شارك فيه يظن أنه قد أنجز كثيراً خلال تلك الساعات الطويلة، لكن محضره، إن كان له محضر، لا يثبت شيئاً ذا بال. و"سيناريو" الفوضى لا ينتهي. لكن في مقابل هذا الاجتماع الفوضوي هناك آخر منضبط ومثمر.

الاجتماع الناجح

إذا أراد التنظيم لاجتماعاته أن تكون ناجحة مثمرة، فعليه أن ينظر لكل اجتماع على أنه عملية إبداعية قائمة بذاتها يضيف بها أعضاؤه شيئاً جديداً لخبرتهم المشتركة وخبرات الآخرين ويؤدون به وظيفة معينة أو عملاً جديداً. على أعضاء كل تنظيم بالتالي أن يقبلوا على اجتماعاتهم بروح خلاقة، وأن يراجعوا جدياً جدوى أي اجتماع إذا تعلق بمسألة طرقت من قبل وتم التقرير فيها، وأن يحاولوا ما وسعتهم الوسيلة أن ينجزوا المهام المعروضة أمامهم بأقصى كفاءة ممكنة بحسبانها تحديات أو مشاكل، ويتحكموا في الاجتماع

بطريقة تجعله خالياً من (الوقت الضائع) و(الكلام خارج الموضوع)، تحقيقاً لكفاية إنتاجية عالية (للزمن) و(للناس) و(للكلمة.(

والاجتماع الناجح هو اجتماع أعد له بواقعية وعناية وفقاً لحجمه ونوعه والغرض منه. فينبغي أن تتم الدعوة لأي اجتماع – باستثناء اللقاءات والاجتماعات الودية التي تتم دون ترتيب رسمي – بطريقة تمكن كل الأعضاء من الحضور والمشاركة المثمرة. وحضور الاجتماع يعني الوجود الفعلي للعضو بشخصه، أما دخوله وخروجه قاعة الاجتماع دون أن يستقر أو بقاؤه لبضع دقائق دون أن يشارك مشاركة فعلية في المداولات فلا يعد حضوراً.

يجب أن يكون لكل اجتماع من اجتماعات التنظيم هدف معين. فتحديد الهدف يوجه كافة الجهود بوضوح إلى النهاية المرجوة وهي الوصول لقرار أو رأي أو عمل معين في المسألة أو المسائل المطروحة للنقاش في ذلك الاجتماع. بالتالي، يجب أن يكون لكل اجتماع جدول أعمال يحيط الأعضاء علماً بالأعمال التي ستناقش فيه ويرتبها بطريقة تسهل عليهم نقاشها.

وجدول الأعمال على أهميته لا يكفي وحده لتهيئة الأعضاء لكل اجتماع. فعلى أمين المكتب التنفيذي أن يوضح للأعضاء نوع وطبيعة الأعمال التي ستطرح للنقاش في الاجتماع ويعطيهم فترة معقولة قبل ميعاد انعقاده تمكنهم من إجراء الدراسات اللازمة ومن إعداد تقارير مكاتبهم ومراجعة ملفاتهم. ليست كل الاجتماعات روتينية تتابع فيها تقارير المكاتب واللجان بالطريقة النمطية التي نناقشها أدناه، فقد يعقد الاجتماع لتحقيق مهمة معينة مثل (وضع خطة لإعادة تشغيل مصنع). في هذه الحالة، يقتصر نشاط الاجتماع على تفاصيل الخطة المطلوبة لتحقيق هذه المهمة، وهكذا.

وليست جميع أنواع الاجتماعات للنقاش والمداولة. فقد يدعو رئيس مؤسسة أعضاء مؤسسته لاجتماع تنويري يطرح فيه قراراته وتوجيهاته ويشرح فيه جوانب سياساته، ويناقشها معهم لتوضيح ما خفي عليهم، يقل الحوار في مثل هذا الاجتماع لأن الغرض منه هو أن ينقل الرئيس قراراته لمرءوسيه لينفذوها ويتحمل هو تبعاتها.

يلم أعضاء كل تنظيم بأحوال تنظيمهم ويشاركون في تنفيذ مهامه من خلال الاجتماعات التي يعقدها وبطرح الأسئلة والاستماع للتقارير التي ترفع فيها وبالمشاركة في نقاش وإجازة الاقتراحات والمشاريع الجديدة.

يدعو التنظيم أعضاءه لكل اجتماع من اجتماعاته بطريقة تضمن وصول هذه الدعوة لكل واحد منهم في وقت يمكنه من إعداد نفسه للاجتماع وحضوره. تشمل الدعوة نسخة من جدول الأعمال التي ستناقش ونصوص الاقتراحات التي ستطرح في الاجتماع. يطرح جدول الأعمال على الأعضاء في بداية الاجتماع ليعدلوه إذا شاءوا ويقروه ليصبح بعد ذلك جدول الأعمال الملزم لهم في الاجتماع.

في هذا الفصل وفي الفصول التالية، نعرف الاجتماع، ونصف أنواع الاجتماعات المختلفة وشروط صحتها، وطريقة التحضير لها، وطريقة ترتيب أعمالها، وإجراءات التداول التي يجب أن تتبعها.

الاجتماعات في النظام الأساسي

على كل تنظيم أن يحدد في نظامه الأساسي أنواع الاجتماعات التي يعقدها، تاريخ انعقاد الاجتماعات العامة والدورية، وهل تحتاج هذه الاجتماعات لدعوة وكيف تصدر هذه الدعوة، وما هي المعلومات التي يجب أن تضمن فيها، ومن هو الشخص المسئول عن إصدارها وكيف يصدرها، وحجم النصاب القانوني اللازم لانعقادها، وكيف تجاز الاقتراحات فيها، ونصاً يؤكد أنه لا يمكن لأي اجتماع من الاجتماعات أن يعلق أي قاعدة من قواعد المداولات المستمدة من أحكام القانون أو عقد التأسيس، خصوصاً تلك التي تحكم الدعوة للاجتماع، وتحدد النصاب القانوني، والأغلبية المطلوبة لإجازة الاقتراحات وطريقة التصويت. أما التفاصيل اللازمة للتعريف بالاجتماعات فتحدد في الدعوة للاجتماع نفسه.

أنماط الاجتماعات

اجتماعات العمل التي يعقدها التنظيم القائم تشمل: الاجتماعات العامة، والدورية، والطارئة والمواصلة. واجتماعات التنظيمات المؤقتة، تشمل الاجتماعات الجماهيرية والمظاهرات والمسيرات. أما الاجتماعات التي ليست اجتماعات عمل فهي اجتماعات المحاضرة والمناظرة والندوات وحلقات النقاش وورش العمل والمؤتمرات العلمية.

اجتماعات العمل

الاجتماعات التي عرفت اصطلاحاً باجتماعات العمل هي الاجتماعات المعروفة التي تدير بها تنظيمات المجتمع وأجهزة الدولة أمورها وتصرف فيها شئونها الرسمية بالتداول واتخاذ القرارات الجماعية. تصنف اجتماعات العمل إلى اجتماعات دورية، وطارئة، ومواصلة، وعامة (مؤتمر عام أو جمعية عمومية.(

الاجتماع الدوري

الاجتماع الدوري هو أي اجتماع عمل يعقده أي تنظيم أو أي جهاز من أجهزته (المكتب التنفيذي، هيئة فرعية، ... الخ) أسبوعياً أو شهرياً أو بأي صفة دورية أخرى. ينص النظام الأساسي في الأحوال المعتادة على التاريخ الذي يعقد فيه الاجتماع الدوري وتنص اللائحة الداخلية على زمانه ومكانه. للأعضاء أثناء الاجتماع الدوري حق نقاش أي مسألة تقع تحت أهداف التنظيم المنصوص عنها في النظام الأساسي، وفي حالة المكتب التنفيذي، أي مسألة ضمن سلطاته.

لا يحتاج الاجتماع الدوري لأن يدعى له إلا إذا طلب النظام الأساسي ذلك، ولا يمكن للجهة المسئولة عن الدعوة له أن تعدل زمان ومكان انعقاده إلا بإعلان كل الأعضاء بذلك. إذا احتوى النظام الأساسي على نص يقول (ما لم يحدد المكتب التنفيذي تاريخاً آخر)، يمكن للمكتب التنفيذي في ظرف غير عادي أن يغير في تاريخ انعقاد اجتماع دوري واحد فقط. أما إذا تحدد تاريخ انعقاد الاجتماعات الدورية في النظام الأساسي، وأراد التنظيم أن يعدل في هذا التاريخ ليؤثر بذلك في كل اجتماعاته الدورية، عليه أن يسعى لتعديل النظام الأساسي حتى يصبح ذلك الإجراء ممكناً.

الاجتماع الطارئ

الاجتماع الطارئ هو أي اجتماع (بما في ذلك الاجتماعات العامة واجتماعات المكتب التنفيذي) يعقد في غير أوقاته الدورية المحددة سلفاً. ينظر الاجتماع الطارئ في المسألة أو المسائل التي حددتها الدعوة له وليس في غيرها. إذا دعت الضرورة لأن يعالج اجتماع طارئ مسألة لم تحدد في الدعوة له، يجب أن يُقر هذا التصرف (قولاً أو عملاً) في أول اجتماع دوري تال أو في اجتماع طارئ آخر يدعى خصيصاً لهذا الغرض لكي يصبح ذلك التصرف نظامياً. تحدد المسائل التي ستعالج في الاجتماع الطارئ بدقة وتصاغ بعناية، خصوصاً إذا كان هناك إجراء معين سيتمخض عن ذلك الاجتماع. ترسل الدعوة لكل اجتماع

طارئ للأعضاء قبل وقت كاف من ميعاد انعقاده، وتحدد فيها كل التفاصيل اللازمة لانعقاده: تاريخه، زمانه، مكانه، الغرض منه، والمسائل التي ستطرح فيه.

لا يمكن عقد أي اجتماع طارئ إلا إذا أعطى النظام الأساسي أو القانون جهة ما الحق في طلبه. بالتالي، يحدد النظام الأساسي إجراءات الدعوة للاجتماع الطارئ، والجهة المسئولة عن إصدارها والفترة اللازمة لإخطار الأعضاء به قبل ميعاد انعقاده. ترفق نسخة من هذه الدعوة مع محضر الاجتماع المعني حين يعده أمين المكتب التنفيذي لاحقاً.

تُعقد الجمعية العمومية الطارئة بدعوة من الرئيس، أو المكتب التنفيذي (مجلس الإدارة مثلاً) أو بأمر من المحكمة، أو بطلب من المراجع القانوني أو عدد معين من الأعضاء، أو بطلب من أي جهة أخرى يعطيها القانون هذا الحق. فللمكتب التنفيذي مثلاً الحق في أن يدعو الجمعية العمومية لاجتماع طارئ في أي وقت أثناء السنة للنظر مثلاً في السياسة العامة للتنظيم بما يتلاءم مع ظروف العمل، أو للبحث في أي موضوع طارئ.

إذا اتضح أنه من غير الممكن دعوة الجمعية العمومية لتنظيم ما (شركة مثلاً) للاجتماع بأي من الطرق التي يتبعها التنظيم أو المنصوص عنها لدعوته، فيمكن للقضاء من نفسه أو بطلب من أحد أعضاء المكتب التنفيذي أو من عضو يحق له التصويت، أن يأمر بدعوة الجمعية العمومية للانعقاد بالطريقة التي يراها مناسبة. قد يعطي القانون أيضاً المراجع القانوني الحق في أن يطلب عقد جمعية عمومية طارئة لسماع تقريره إذا تقدم باستقالة مسببة وطلب فيها أن يلم الأعضاء بملابسات استقالته وبأي معلومات أخرى يرى أن على الجمعية العمومية الإحاطة بها، وعلى المكتب التنفيذي أن يلبي هذا الطلب دون إبطاء.

غالباً ما ينص القانون على المدة اللازمة للاستجابة لطلب عقد الجمعية العمومية الطارئة فعلاً والخطوات القانونية التي يمكن للأعضاء اتخاذها في حالة تجاهل المسئولين لطلبهم. يحق للأعضاء (أو المساهمين في شركة بنسبة يحددها القانون)، أن يطلبوا من مجلس الإدارة أن يعقد الجمعية العمومية إذا فشل في أن يعقدها في ميعادها المحدد، ويحددوا في طلبهم الأغراض التي على هذه الجمعية العمومية الطارئة أن تعالجها، ويوقعوا على الطلب ويسلموه لأمين المكتب التنفيذي. المكتب التنفيذي هو المسئول عن الدعوة للجمعية العمومية استجابة لهذا الطلب فهو الذي يملك هذه السلطة وليس أمين المكتب التنفيذي. للأعضاء

الذين طلبوا الاجتماع الطارئ الحق في أن يناقشوا كل ما أدرجوه في طلبهم من أغراض، لكن ليس لهم الحق في أن يناقشوا غيرها.

اجتماع المواصلة

إذا لم يستطع أعضاء أي اجتماع من الاجتماعات من أن يكملوا كل الأعمال المدرجة في جدول أعماله في الوقت المتاح لهم، فيمكنهم أن يرفعوه لوقت آخر يواصلوا فيه ما انقطع من أعمال، وأن يتم ذلك باقتراح برفع الاجتماع. يسمى الاجتماع التالي هذا باجتماع المواصلة.

اجتماع المواصلة هو اجتماع دوري أو طارئ أجل لزمان محدد آخر. حين يُستأنف اجتماع المواصلة يكون امتداداً ومواصلة للاجتماع الذي تم التأجيل فيه وبالتالي يكون اجتماعاً واحداً متصلاً مع ما قبله ولا يحتاج لأن يعلن عنه وله نفس جدول الأعمال ويستمر النقاش في كل ما كان ممكناً نقاشه في الاجتماع الذي أنقطع. يجب أن يستوفي اجتماع المواصلة النصاب قبل أن يتمكن من الانعقاد. يتلى محضر الاجتماع الذي أنقطع في بداية اجتماع المواصلة. يمكن أن يؤجل اجتماع المواصلة نفسه لآخر، لكن لا يؤجل لميعاد تحدد سلفاً لاجتماع دوري أو لميعاد بعده.

شروط انعقاد الاجتماع

زيادة على ما يطلبه القانون من ظروف يجب أن تتهيأ قبل انعقاد أي اجتماع خصوصاً إذا كان اجتماعاً جماهيرياً، هناك شروط يجب أن تستوفيها جميع اجتماعات العمل، وهي: أن يعلن عن الاجتماع بطريقة إجرائية سليمة، وأن يرسل جدول أعماله للأعضاء في الوقت المناسب إن أمكن ذلك، وأن يستوفي عدد الأعضاء الذين يحضرونه النصاب القانوني، وأن يكون له رئيس يدير جلساته وأمين يدون ما دار فيها.

أغراض وفوائد الاجتماعات

السمة المميزة للاجتماعات هي أنها منابر تواصل بين الناس عن طريق الحوار وتبادل المعلومات والآراء، وبحث المسائل التي تواجههم، وفحصها، واستكشاف الجديد فيها، ووضع الحلول والخطط المناسبة لمعالجتها، وإصدار القرارات اللازمة بشأنها. وبهذا الفهم، أغراض الاجتماعات عديدة بتعدد أغراض الناس في الحياة.

فقد تجتمع لجنة من اللجان لتقييم مشروع أو مراجعة ميزانية أو دراسة مسألة ومن ثم ترفع ما تراه من اقتراحات أو توصيات أو بدائل أو دراسة. وقد يعقد اجتماع من الاجتماعات لمراجعة سياسات وبرامج وخطط تنظيم من التنظيمات بهدف تعزيزها لتتماشى مع أحواله وتواكب الأحوال العامة من حوله. وقد تعقد بعض الاجتماعات لتنوير القواعد أو لرفع روحهم المعنوية أو تعبئتهم من أجل أداء أفضل أو للقيام بمهمة ما. وقد يجتمع الأفراد للمساومة أو للتفاوض مع طرف من الأطراف في اجتماعات طويلة ومرهقة وقد تحتاج لتدخل الوسطاء لتقريب وجهات النظر المتصارعة قبل أن تصل لحلول مناسبة ومرضية لكل الأطراف. وقد يجتمع الأفراد (في موقع العمل أحياناً) لمتابعة أداء مؤسستهم أو رفع تقارير عن ما يواجهون فيها من مصاعب، ويناقشونها بغية حلها.

وزيادة على أن الاجتماعات تتيح منابر مناسبة لتداول المسائل والتقرير في مهام التنظيم التي عليه إنجازها، تعزز حين تكون مستوفية لأغراضها وملتزمة بتقاليد التداول، قيم التسامح والزمالة والصداقة بين الأفراد، وتزيد من ثقتهم في أنفسهم وفي إمكاناتهم وفي انتمائهم لتنظيماتهم حين يجدون دعم نظرائهم بل نقدهم الحادب لما يطرحون.

وقد تكون الاجتماعات أدوات تعليم وتثقيف وتهذيب. فقد تسعى بعض أنوعها، بطريقة أو بأخرى، لأن تخرج المعرفة من نطاق تخصصاتها الضيقة وتنشرها بين الناس. فحين يجتمع الناس في شكل محاضرات أو مناظرات أو ندوات أو مؤتمرات علمية أو ثقافية أو في حلقات نقاش أو ورش عمل، تتدفق المعلومات بين أطرافها في اتجاهات تختلف باختلاف نوعها (أنظر أدناه)، وقد يقل النقاش في بعضها أو يكثر.

بدائل الاجتماع

يحتاج التحضير للاجتماعات إلى كثير من الجهد والانضباط ولغير قليل من الوقت والمال أحياناً. لكن رغم أهمية الاجتماعات كأنشطة لا غنى عنها في حياتنا المعاصرة إلا أنه يمكن الاستعاضة عن حضور

الأعضاء بأشخاصهم لبعضها أو الاستعاضة عنها بعض الأحيان. فقد يستطيع الرئيس حين يكون إدارياً ماهراً، أن ينجز الكثير من أعمال التنظيم دون أن يعرضها لذلك في اجتماع وأن يكون كل ذلك في حدود سلطاته. يمكنه أن يتصل بالأعضاء هاتفياً أو بأي وسيلة مناسبة أخرى لمعرفة إن كانت لديهم مسائل معينة يودون مناقشتها، فقد لا يكون هناك منها القدر الذي يستدعي عقد اجتماع لمناقشته. وقد يرسل للأعضاء بصفة دورية التقارير والمذكرات والنشرات الداخلية، فقد تغني هذه المعلومات عن الاجتماع في بعض الأحيان، وقد يزور الأعضاء في مواقعهم ويستمع إليهم على الطبيعة ويحسم معهم أغلب المشكلات التي تواجههم.

أيضاً، يستطيع التنظيم أحياناً أن يتصرف دون أن يجتمع إذا أعطاه القانون أو النظام الأساسي التفويض اللازم. يشمل مثل هذا التفويض قائمة بالأعمال التي يمكن أن تنجز خارج الاجتماعات، العدد اللازم من أعضاء المكتب التنفيذي للموافقة على مثل هذا التصرف، ونوع هذه الموافقة، وأي نص يلزم الاجتماع بحفظ هذه الموافقة في محاضر التنظيم. وقد يعقد التنظيم اجتماعات مكتبه التنفيذي عبر واحدة من وسائط الاتصال الحديثة في الظروف المناسبة التي نذكر بعض أنواعها أدناه.

الاجتماعات الهاتفية

يمكن للأعضاء أن يعقدوا اجتماعاً هاتفياً يسمع خلاله كل واحد منهم الآخر، لكن لأن الشخص لا يرى الآخر أثناء المحادثة الهاتفية، انتفت بذلك عن هذا النوع إحدى شروط الاجتماع وهي المقابلة. رغم ذلك يخدم الاجتماع الهاتفي أغراضاً كثيرة لكل أنواع التنظيمات حين يساعد أعضاءها في قضاء كثير من أمورهم وكل واحد منهم في مكتبه.

تسمح بعض التنظيمات لأعضاء المكتب التنفيذي بالاجتماع عبر الهاتف، خصوصاً إذا كان التنظيم كبيراً وتفرقت عضويته في أماكن بعيدة عن بعضها، وإذا توافرت الخدمة الهاتفية اللازمة. يجب أن يخطر كل الأعضاء بميعاد الاجتماع الهاتفي وأن يستجيب صوتياً عبر الهاتف وفي الوقت المحدد العدد الذي يمثل النصاب القانوني الذي حدده التنظيم لنفس الاجتماع إذا تم بحضور الأعضاء شخصياً، وأن يظل كل الأعضاء على الخط يسمعون بعضهم بعضاً خلال الاجتماع. يقر الاجتماع الهاتفي قراراته شفوياً عن طريق مناداة الاسم أو بالموافقة العامة إذا سمح التنظيم بها. يجب أن يشمل النظام الأساسي الاحتياط اللازم الذي يسمح بعقد مثل هذا الاجتماع، بنص كالآتي:

"يمكن للمكتب التنفيذي، في الأحوال الطارئة، أن يعقد اجتماعاً هاتفياً على أن تتوافر فيه الأغلبية، وأن تضمن أي أعمال تمت فيه في مذكرة خاصة يوقع عليها الشخص الذي تأكد من توافر الأغلبية، وتضمن هذه المذكرة في محضر الاجتماع التالي".

الاجتماع بواسطة البريد

على كل تنظيم أن ينص في نظامه الأساسي على إمكانية إنجاز بعض أعماله بواسطة البريد، فهي واسطة سهلة ورخيصة ومتوافرة بأشكال مختلفة. يمكن للتنظيم أن يرسل بطاقات الاقتراع وجداول أعماله ومحاضر اجتماعاته لأعضائه عن طريق البريد، كما يمكن لأعضاء المكتب التنفيذي أن يصوتوا بالبريد إذا أرادوا ذلك.

الاجتماع بواسطة الكومبيوتر

أصبحت خدمات الكومبيوتر دعامة أساسية من دعامات المؤسسة العصرية. ففيه يمكن خزن ومعالجة واسترجاع كميات هائلة من المعلومات بسرعة فائقة، وبالتالي أصبح في إمكان أي تنظيم أن يخزن معلوماته ويجددها ويتيحها بسرعة وسهولة عبر وحداته الطرفية لهيئاته أو مكاتبه الفرعية، أو لرؤساء وحداته في مواقع عملهم أو في مكاتبهم. وبفضل الكومبيوتر أيضاً أصبح ممكناً عقد الاجتماعات المسموعة والمرئية بين الأعضاء حين يكونوا بعيدين عن بعضهم بعضاً ومتفرقين كل واحد منهم في مدينة أخرى أو في موقع أو قطر آخر.

تتيح هذه الاجتماعات مشاركة حية من الأعضاء دون أن يحضروا الاجتماع بأشخاصهم فعلياً، حين يمكنهم الكومبيوتر من أن يسمعوا ويروا بعضهم البعض في شاشته ويتداولوا الاقتراحات ويصلوا فيها لقرارات وكأنهم يجتمعون في نفس المكان.

ما زالت هذه الخدمة مكلفة، لكن يمكن في المقابل تصور الكسب الذي يجنيه القادرون عليها من مديري المؤسسات المالية أو العلمية حين توفر لهم الوقت الذي يحتاجون إليه كثيراً، وحين تغنيهم عن مشقة السفر

والتنقل، أو حين تقدم خدمة لا تقدر بثمن لمريض على طاولة الجراحة حين يستطيع الجراح أن يستشير آخرين من ذوي الخبرة عبر القارات ويجدها في دقائق.

الاجتماع عبر البريد الإلكتروني

يمكن للمكتب التنفيذي في ظرف طارئ أن يجتمع عبر البريد الإلكتروني إذا احتاج لتبادل وثائق مكتوبة أو إذا كانت الوثائق من الطول بحيث لا يمكن قراءتها عبر الهاتف. قد يسمح التنظيم بمثل هذا الاجتماع إذا توافرت هذه الخدمة لكل الأعضاء (كومبيوتر مجهز لهذه الخدمة وجهاز هاتف)، وكانوا جميعاً معتادين على استعمالها. يجب أن يشمل النظام الأساسي الاحتياط اللازم لعقد مثل هذا الاجتماع بنص كالآتي:

"يمكن للمكتب التنفيذي، في الأحوال الطارئة، أن يعقد اجتماعاً بواسطة البريد الإلكتروني على أن تتوافر فيه الأغلبية، وأن تضمن أي أعمال تمت فيه في مذكرة خاصة يوقع عليها الشخص الذي تأكد من توافر الأغلبية، وتضمن هذه المذكرة في محضر الاجتماع التالي".

الاجتماع عبر الفاكس

يمكن للمكتب التنفيذي أن يجتمع بتبادل الوثائق عبر الفاكس بطريقة رخيصة وسريعة. وخدمات الفاكس مفيدة للمكتب في الظروف الطارئة بل وفي الظروف العادية إذ أن تكلفة إرسال الوثائق عبر الفاكس أرخص منها بالبريد السريع وأضمن. ليتمكن التنظيم من استعمال هذه الخدمة عليه أن يحتاط لذلك فينص عليها في نظامه الأساسي بنص مثل النص الذي أوردناه في فقرة البريد الإلكتروني أعلاه.

مفهوم الاجتماعات:

الاجتماعات عبارة عن تجمع شخصين أو أكثر في مكان معين للتداول والتشاور وتبادل الرأي في موضوع معين.

أما الاجتماعات الفعالة فهي الاجتماعات التي تحقق الأهداف المرجوة منها في أقل وقت ممكن وبرضا غالبية الأعضاء.

ومهمااختلفت وجهات النظر في تعريفهم للاجتماع فهي كلمة للدلالة على التئام عددمعين من البشر في مكان ما لمناقشة موضوع معين يهدف للتوصل إلى هدف محدد.

وفيضوء هذا التعريف تتمثل أركان الاجتماع في وجود عدد معين من الناس يتفاعلونمعًا لتحقيق هدف محدد بالإضافة إلى توافر الإمكانيات المادية المناسبة.

والاجتماعاتما زالت وسيلة فعالة ومهمة للمشاركة الجماعية فعن طريقها وبها يتم تبادلوجهات النظر والإفادة من خبرات الآخرين، كما أنها وسيلة مقبولة للتنسيق بينوجهات النظر وتوصيل المعلومات بين الأفراد والدراسة العلمية للموضوعاتالمطروحة للنقاش.

أنواع الاجتماعات:

يشير كثير من الباحثين إلى وجود عدة أنواع للاجتماعات تبعًا لتعدد أسس تصنيفها، وفيما يلي أهم أنواع الاجتماعات وتصنيفاتها:

- **من حيث المدة أو الزمن:**

✓ اجتماعاتدورية: وهي التي تعقد بصورة دورية قد تكون أسبوعية أو شهرية أو سنوية أوخلافه، ويغلب عليها الطابع الرسمي ومن أمثلتها اللجان الدائمة والمجالس فيالإدارات الحكومية والشركات.

✓ اجتماعات غير دورية: وهي التي تعقد كلما دعت الحاجة إليها (ليس هناك وقت محدد لعقدها) لبحث مشاكل أو مواضيع طارئة.

- **من حيث الشكل:**

✓ اجتماعاترسمية: وهي التي يتحكم في تكوينها وفي سير إجراءاتها قوانين وأنظمة محددة (أسلوب التصويت في الاجتماع، حق الأغلبية في إصدار القرار، عدد المرات التييحق للعضو فيها الكلام، الفترة المحددة للعضو للكلام).

✓ اجتماعاتغير رسمية: وهي التي لا يحكم تكوينها قوانين أو أنظمة محددة وتتسمبالمرونة والسهولة، ولا يوجد لها قواعد أو أصول للمناقشة أو كيفية اتخاذالقرار.

- **من حيث المستوى:**

✓ اجتماعات على المستوى العالمي أو الدولي: مثل اجتماعات الجامعة العربية وهيئة الأمم المتحدة.

✓ اجتماعات على مستوى الدولة: مثل اجتماع مجلس الوزراء ومجلس الشورى.

✓ اجتماعات على مستوى المنظمات في القطاع الخاص: مثل اجتماع مجالس الإدارات واللجان في الشركات.

أهمية الاجتماعات:

تعدالاجتماعات من أكثر وسائل الاتصال أهمية، وتأتي أهميتها لدورها الحيويكوسيلة اتصال فعالة في حياة الشعوب سواء على مستوى الأفراد أو على مستوىالتنظيمات، حيث يمكن من خلالها تحقيق الأمور التالية:

- التوصلإلى دراسات كاملة وشاملة ومستفيضة ومتأنية للقرارات المتعلقة بالمواضيعالكبيرة، وذلك من خلال تنوع خبرات وتخصصات الأعضاء ونقاشاتهم البناءةالقائمة على المشورة وتبادل الرأي.
- التوصلإلى قرارات جماعية تتسم بالنضج والعمق والصدق والموضوعية بعكس القراراتالفردية التي تعتمد على قدرات شخصية وتتسم أحيانا بالتحيز والمصالحالشخصية.
- التنسيق بين مختلف أوجه الأنشطة والجهود بين الإدارات والأقسام داخل المنظمة الواحدة أو مع المنظمات الأخرى.
- إتاحة الفرصة للموظفين حديثي الخبرة للاحتكاك بمن هو أقدم منهم خبرة وممارسة وتجربة (التدريب).
- إتاحةالفرصة للقادة الإداريين والمشتركين في الاجتماع لتوصيل آرائهم وتوجيهاتهمووجهات نظرهم إلى بقية العاملين عن طريق الأعضاء المشاركين، كما تتيح فينفس الوقت توصيل مطالب وشكاوى العاملين.
- رفع معنويات الأعضاء المشاركين من خلال إتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم وأفكارهم والمشاركة في صنع القرارات.

المراحل الرئيسية لعملية إدارة الاجتماعات:

لكي تحقق الاجتماعات أهدافها المرجوة، فلا بد من العمل على إدارتها بطريقة فعالة، ويشير وتنقسم إلى ثلاث مراحل أساسية هي:

المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل انعقاد الاجتماع.

تسبق هذه المرحلة عقد الاجتماع، ويجب فيها الاهتمام بعدة أمور من أهمها :

- تحديد الهدف من الاجتماع: (المدير المسئول عن أمر عقد الاجتماع)
- تحديد من الذي سوف يدعى للاجتماع: (المدير المسئول عن أمر عقد الاجتماع أو من ينيبه).

ويجب توافر عدة شروط في الأعضاء المزمع دعوتهم لحضور الاجتماع أهمهما:

✓ أن يكون ذا صلة بالموضوعات المطروحة للنقاش في الاجتماع.
✓ أن تتوافر لديه الخبرة والإلمام بالموضوع.
✓ أن تتوافر لديه الرغبة والحافز للمشاركة في الاجتماع.
✓ أن يكون قادرًا على العمل الجماعي.
✓ ألا يكون من النوع الذي يفرض رأيه على الآخرين.

- ✓ ألا يكون من النوع الذي لا يستطيع التحدث أمام الآخرين (خجول وغير منفتح اجتماعيًا).
- إعدادجدول أعمال الاجتماع: (رئيس الاجتماع والسكرتير) لجدول أعمال الاجتماع دوركبير جدًا في إنجاح الاجتماع، وينبغي أن لا يكون عبارة عن ورقة توزع علىالمشاركين قبل الاجتماع مثل البيانات التي توزع في الشوارع، بل يجب أن يكونعبارة عن وثيقة عمل تعمل كدليل يبقي الجميع في مسار معين وتمنع استغراقاقل المواضيع أهمية بمعظم وقت الاجتماع، كما يبين أن نقاط جدول الأعمالالمثالي هي: الهدف من الاجتماع وتاريخه ومدته ومكان حدوثه، وأسماءالمشاركين فيه، ومواضيع المناقشة الروتينية، ومواضيع النقاش الصعبة أوالقابلة للجدل، وأي أعمال أخرى تستجد.
- اختياروتنظيم قاعة الاجتماع: (سكرتير الاجتماع تحت إشراف الرئيس)، يتطلب نجاحالاجتماعات توفر عدد من العوامل المهمة في مكان الاجتماع، ومن تلكالعوامل ، مناسبة حجم القاعة لعدد المشاركين، مناسبة ترتيب مائدة ومقاعدالاجتماعات، توافر كافة الأجهزة والأدوات اللازمة لعرض الموضوعات، توافردرجة الإضاءة والتهوية والحرارة الملائمة، خطة وبطاقات تحدد أماكن جلوسالمشاركين.
- إعدادوإرسال الدعوة والمعلومات اللازمة للاجتماع: (سكرتير الاجتماع تحت إشرافالرئيس)، ويراعي أن يكون ذلك قبل موعد عقد الاجتماع بوقت كاف، وان يرفق بهاجدول أعمال الاجتماع.

المرحلة الثانية: مرحلة أثناء الانعقاد الاجتماع

وهيتشمل كافة الفعاليات التي تتم خلال فترة عقد الاجتماع (الفترة المحددةلبداية ونهاية الجلسة)، ويتوقف نجاح إدارة الاجتماع في هذه المرحلة على مدىجودة الإعداد لها في المرحلة السابقة، كما يعتمد على مدى تفهم كل من رئيسوأعضاء الاجتماع للأدوار المطلوبة منهم وتنفيذها على الوجه المطلوب، ومنهذه الأدوار:

أولا: الأدوار المطلوبة من أعضاء الاجتماع:

- ✓ معرفة الهدف من الاجتماع والدور الذي يلعبه فيه.
- ✓ قراءة المعلومات المرتبطة بموضوعات الاجتماع قبل حضوره حتى يشارك في الاجتماع بفعالية.
- ✓ الحضور إلى مكان الاجتماع في الوقت المناسب، أو الاعتذار وإنابة عضو آخر ملم بالموضوع في الحضور عنه.
- ✓ عدم مغادرة قاعة الاجتماعات أثناء الانعقاد إلا لأسباب ضرورية يأذن بها رئيس الاجتماع.
- ✓ الاستئذان للمشاركة في إبداء الرأي والمناقشة، وأن تكون بشكل موضوعي وخالي من التحيز أو التعصب.
- ✓ الاستفسار عن المعلومات أو الموضوعات غير الواضحة أو غير المفهومة أثناء الاجتماع.
- ✓ الاستعداد العالي لتقبل الآخرين والإصغاء إليهم.

- ✓ الابتعاد عن الاتجاهات السلبية نحو الاجتماع أو بعض الموضوعات المطروحة فيه للنقاش.
- ✓ الالتزام بآداب الحديث مع الآخرين أثناء النقاش أو الاستفسار.

ثانيا: أهم الأدوار المطلوبة من رئيس الاجتماع:

- مراجعةكافة التعليمات والمعلومات والتجهيزات اللازمة للاجتماع قبل حضور الأعضاء،وتوجيه لجنة السكرتارية باستقبال الأعضاء المشاركين في الوقت والمكانالمحدد.
- أن يستحضر في ذهنه المراحل الأربع التي يمر بها الاجتماع وأن يعمل على الاستفادة منها، وتلك المراحل الأربع هي:

- ✓ تشكيل الاجتماع: مرحلة البدء بالاجتماع، وفي هذه المرحلة يدرس المشاركون بعضهم بعضا ويسعون لمعرفة مواقف الآخرين وخلفياتهم.
- ✓ المرحلةالعاصفة: مرحلة النقاش والرد، وفي هذه المرحلة يبدأ المشاركون بالانفتاحوالانهماك في مناقشات وتحديات كلامية، قد تؤدي إلى سوء تنظيم الاجتماع.
- ✓ مرحلةالتطبيع: مرحلة العمل بإنتاجية، وفيها تتطور الأفكار ويتم الوصول إلىتسويات، وترسيخ إطار عام واضح يمكن الجميع من معرفة ما هو مطلوب منهم.
- ✓ مرحلة الأداء: مرحلة النتائج، وفيها يولد المجتمعون إجماعا ويحصلون على النتائج.

- افتتاحالاجتماع في الوقت المحدد مع مراعاة النواحي التالية: الترحيب بالمشاركين،وإتاحة الفرصة لهم للتعريف بأنفسهم، وحصر الغائبين، والتذكير بهدف وأهميةالاجتماع أو مراجعة نتائج الجلسة السابقة، والتعريف بالمواضيع المحددةللمناقشة، والتأكيد على الالتزام بالوقت.
- اختيار مقرر ولجنة صياغة لوقائع جلسة الاجتماع، وذلك بالاتفاق مع أعضاء الاجتماع.
- طرح موضوعات الأعمال في الوقت المحدد، وتشجيع الأعضاء على إبداء وجهات نظرهم واستثارة حماسهم ودافعيتهم للمشاركة في النقاش.
- إعطاء العناية الكافية لنوع الأسئلة التي تثار في الاجتماع.
- توجيه النقاش ومنعه من الانحراف عن هدفه (إيقاف النقاشات الجانبية، استئثار بعض المشاركين بالكلام لفترة طويلة .... الخ).
- حفظ النظام داخل الاجتماع، والحسم في مواجهة أي محاولات للخروج بالاجتماع عن هدفه.
- فرض آداب الحديث وقواعد المناقشة على المشاركين وعدم السماح لأي فرد بالانحراف عنها.
- اختيارالأسلوب الملائم للتعامل مع المشاركين وفقاً لنمط شخصية كل فرد منهم (المعارض، والمتعالي، والمتعصب، والثرثار، والمنطوي .... الخ).

- بلورةالنقاشات للحصول على إجماع على النتائج، وذلك من خلال الإعلان عن نقاطالاتفاق وتدوينها أولا بأول، وإعادة مناقشة نقاط الاختلاف والإعلان عن اقربالنتائج المحتملة للاتفاق.
- اختتامالاجتماع في الوقت المحدد بشكل مثير لحماس الأعضاء، ويراعى في ذلك: إعادةتذكير الأعضاء بأهداف الاجتماع وما تحقق منها، تلخيص أهم ما توصل إليهالاجتماع من نتائج وقرارات، توجيه الشكر للأعضاء على ما قدموه، تكليفالأعضاء بإنجاز ما أوكل إليه من مهام، إبلاغ الأعضاء بموعد الاجتماع القادمإن لزم الأمر.

المرحلة الثالثة: مرحلة ما بعد الانعقاد.

وهي المرحلة التي تلي انتهاء جلسة الاجتماع، ويتم ما يلي:

توثيق الاجتماع:

يجب فور انتهاء الاجتماع، إعداد محضر مطبوع بذلك، ويجب أن يتضمن المحضر النقاط التالية:

- ✓ عنوان يشير إلى موضوع الاجتماع وتاريخ ومكان انعقاده.
- ✓ قائمة بأسماء الأشخاص المشاركين.
- ✓ اعتذارات الأشخاص الذين لم يحضروا.
- ✓ اسم رئيس الاجتماع.
- ✓ جدول الأعمال.
- ✓ ملخص عن ما تم القرار عليه في كل بند في جدول الأعمال.
- ✓ خلاصة توزيع المسئوليات بالأسماء على الإجراءات التنفيذية.
- ✓ تحديد نهاية الاجتماع وموعد الاجتماع التالي.

وبعدالانتهاء من إعداد المحضر وتأكد الرئيس من خلوه من الأخطاء فانه يقوموكافة الأعضاء الحاضرين بالتوقيع عليه ومن ثم توزيع نسخة منه على كلالأعضاء المشاركين في الاجتماع.



إن وجود الاجتماعات في أي مؤسسة يساعد على تبادل الخبرات بين العاملين، من خلال الاجتماعات يتم تقديم أحدث وأضح المعلومات من أو ثق المصادر للمسئولين بصورة خاصة للعاملين عموماً، و تعطى الفرصة للجميع للمشاركة في اتخاذ القرارات وبالتالي الحماس لتنفيذها وتحمل المسئولية في ذلك، وبالاجتماعات تكرس روح الفريق في العمل الذي لا غنى عنه في الأعمال الكبيرة.

أولا: مفهوم الاجتماعات.

عرفت الاجتماعات على أنها "عبارة عن تجمع شخصين أو اكثر في مكان معين للتداول والتشاور وتبادل الرأي في موضع معين. "

كما عرفت أنه جميع أو التئام أو حشد من الأفراد للبحث أو اتخاذ قرار بشأن أمر أو أمور معينه و نلجأ إليها عندما نرغب في أفضل الحلول للمشكلات وتقوم على مفهوم العمل الجماعي المتعاضد الذي مؤداه أن الجماعة اكثر ثراء وعطاء من الأفراد المكونة له . والإنسان بطبعه يميل إلى الاجتماع بالآخرين لتحقيق إنسانيته و أدميته حيث أن الاجتماعات:

.1تعطيه فرصة التعرف على الأفكار والآراء والتقارب في وجهات النظر للوصول إلى وحدة الرأي والكلمة.

.2تسهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف عن طريق الوصول بصورة جماعية إلى قرارات معينة.

.3تسهم في حل المشاكل التي تعترض الأفراد والمنظمات.

4.من خلال المناقشات تظهر الحقائق التي لا مراء فيها والتوصل إلى هذه الحقائق وتنقيتها وتصفيتها تودي إلى قرارات قابلة للتطبيق.

ويحتاج الإعداد لعقد الإجتماع إلى تخطيط جيد مع التركيز على الهدف من الاجتماع ، وقد يسعى الاجتماع إلى تحقيق العديد من الأهداف ، ومع التسليم بأن أهداف الإجتماعات قد تتشابه وتكاد تكون نمطية خاصة بالنسبة للاجتماعات التي تعقد بصفة منتظمة ، إلا أنه يظل لكل إجتماع هدف يختلف عن غيره تبعاً لطبيعة الموضوعات التي تطرح خلاله والتحديات التي يمكن أن تواجهها عملية إتخاذ القرار، بالإضافة إلي المتغيرات الأخرى التي تجعل من كل إجتماع بمثابة تحد جديد له أهداف جديدة مختلفة عن سابقيه ولاحقيه.

وينبع الاهتمام بالالتزام بالوقت المحدد للاجتماعات من الحرص علي وقت الأعضاء الذين لديهم بالضرورة مسئوليات أخري. وغالباً ما تثار التساؤلات حول جدوى الاجتماعات المطولة التي ترهق المشاركين بغض النظر عن مدى جدية وأهمية الموضوعات المطروحة. إذا شعر الأعضاء أن الاجتماع الدوري لمجلس الإدارة يطغي علي التزامات أخري، فإن ذلك قد يدفعهم إما إلي الإعتذار عن حضور الإجتماعات أو الإنصراف مبكراً أو تجنب الدخول في تفاصيل جدول الأعمال حتى ينتهي الاجتماع في الموعد المقرر له.

ويري البعض أن الإعداد لمجلس الإدارة يأتي في إطار مسئوليات سكرتير مجلس الإدارة، أو المدير التنفيذي، أو رئيس مجلس الإدارة ذاته بالإعداد لاجتماع المجلس. وأياً كان من يقوم بالإعداد للاجتماع – سواء كان هو نفسه المسئول عن الدعوة للاجتماع ، أو كان المسئول عن الدعوة شخص آخر – فإن علي المسئول عن الإعداد للاجتماع إتخاذ ما يلزم والتشاور مع كل الأطراف الأخرى ذات الصلة حتى يتم الإجتماع في الصورة اللائقة و الفعالة.

ثانيا: أنواع الاجتماعات.

يمكننا أن نقسم الاجتماعات في أي عمل إلى أقسام عديدة يمكن حصرها في الآتي:

-**اجتماعات تبادل المعلومات** ، وهذه الاجتماعات الغرض منها هو تبادل المعلومات بين العاملين بصورة جماعية مما يوفر الوقت والجهد أفضل مما لو تمت بصورة فردية.

-**اجتماعات اتخاذ القرارات** ، وهي تختلف عن سابقتها بأن هذه الاجتماعات تكون لأخذ القرارات في القضايا موضوع البحث.

-**اجتماعات البحث والدراسات** ، وهذه الاجتماعات الغاية منها التباحث والتدارس من خلال ما يسمى بالعصف الذهني والفكري ، ويمكن في هذه الاجتماعات تكوين أكثر من مجموعة عمل وكل مجموعة تكلف ببحث ودراسة موضوع وجانب جزئي خاص بها ضمن الموضوع العام الذي يبحث، وهى تعقد بهدف اكتشاف مشكلات غامضة أو البحث عن عرض أفضل لتحسن إنتاجية العمل ، وهذا النوع من الاجتماعات يساعد في القضاء على المشكلات في مهدها قبل أن يستعصى حلها.

-**اجتماعات طارئة** ، والمراد بها الاجتماعات التي تدعو إليها حاجة طارئة غير متوقعة وغير متضمنة في خطط المؤسسة

-**اجتماعات روتينية** دورية متضمنة في برنامج العمل في المؤسسة يغلب عليها الطابع الرسمي تحكمها اللوائح والأنظمة وإما تكون سنوية أو شهرية أو أسبوعية.

-**اجتماعات مظهرية** شكلية احتفالية إعلامية ومثلها ما يسمى بالاجتماعات البروتوكولية ، وهذا النوع يختلف عن سابقاته بأنه اجتماع غير منتج بعكس السابقات.

-**اجتماعات علمية تعليمية** ، الهدف منها تغير اتجاهات الأفراد بتعلم المعرفة واكتساب بعض المهارات وتتوقف فعاليتها على مدى تمكن قائد الاجتماع على تمكن قائد الاجتماع على إدارته باقتدار ومهارة ، وتعقد عادة على المحاضرات والوسائل البصرية المساعدة والطرق الفعالة للعروض الشفهية.

-**اجتماعات إعلامية** ، وتعقد بهدف توصيل معلومات إلى المشاركين في الاجتماع ويحضرها عدد كبير من الناس ، وفي مثل هذا النوع من الاجتماعات عادة لا يكون هناك مجال للمناقشة وطرح الأسئلة.

-**اجتماعات تعقد بهدف المناقشة** وتبادل الأفكار والآراء والمشاعر والمعلومات بخصوص موضوع معين ، ولا يصدر عن مثل هذا النوع من الاجتماعات قرارات أو خطة عمل ، ويكون الغالب فيها أيضا موضوع معين لأعضاء الجماعة أو فهم وجهات نظر الآخرين أو الحصول على معلومات قبل اتخاذ قرار معين.

-**اجتماعات تعقد لوضع الأهداف** قصيرة الأجل عند التخطيط للأنشطة المستقبلية للوحدة الإدارية وبمشاركة المرؤوسين للرئيس في وضع الهدف ليصبح من اليسير تحقيقه.

-**اجتماعات تعقد بهدف التفاوض** ، حيث يكون هناك طرفين أو اكثر في موقف تفاوض حول قضية ما ، يتم عرض وتبادل الآراء وتقريب مواءمة وجهات النظر واستخدام الأساليب التأثيرية بغرض الإقناع والحفظ على المصالح القائمة أو الحصول على منفعة جديدة.

-**اجتماعات تقويم الأداء** ، وتهدف إلى توفير المعلومات المرتدة للموظف فيما يتعلق بأدائه.

وتقسم الإجتماعات من حيث المستوى إلى ثلاث أنواع:

-اجتماعات الدول والمنظمات العالمية (مثل : جامعة الدول العربية وهيئة الأمم المتحدة.(

-على مستوى الدول (مثل اجتماعات مجلس الوزراء.(

-اجتماعات على مستوى المنظمات في القطاع الخاص (مثل : اجتماع مجلس الإدارات واللجان في الشركات. (

ثالثا: مراحل تنظيم الاجتماعات.

تمثل الاجتماعات واحدة من أفضل الوسائل لإشراك الجماعة في مجريات الأمور . لكي تحقق الاجتماعات الهدف منها دون إهدار الوقت والجهد ،، لا بد لها من التخطيط المسبق ، فالتخطيط يمثل حجر الزاوية للاجتماعات الناجحة حيث يحدد المسار الصحيح لها وبدونه يتعرض الاجتماع للعشوائية والفشل.

فالتخطيط يعني إقرار الفكر بالقرار في اختيار بدائل من عدة بدائل متاحة لتحقيق الأهداف المطلوبة وترجع أهمية التخطيط للاجتماع إلى كونه-:

-1يبرز الأهداف بصورة واضحة كي يتسنى توجيه جهود الأعضاء في الطريق الصحيح والاستغلال الأمثل للجهود والإمكانات البشرية والمادية.

-2تحديد الاحتياجات اللازمة مسبقا وذلك يساعد على رفع كفاءة الاجتماع ويزيد فاعليته.

-3تجميع المعلومات والحقائق الضرورية لوضع خطة الاجتماع المتمثلة في جدول الأعمال .. تحديد أولويات لجدول الأعمال والوقت المخصص لكل بند من بنوده .. وترجع أهمية هذه الخطوة في أنها تساعد على منع أهداف الاجتماع من الانحراف .

-4إجراء المتابعة والتقويم للاجتماع في ضوء الأهداف المحددة وما يتم إنجازه ..وحصر الأعمال غير المنتهية والتي على أساسها يمكن تجنب الأخطاء عند عقد الاجتماعات المقبلة لذا يساعد التخطيط على الصورة النهائية التي ينبغي أن يكون عليها الاجتماع.

أنواع الاجتمـــــــــــــــــــــــــاعات حسب نمط ادارتها

يمكن تقسيم أنواع الاجتماعات إلى الأنواع التالية حسب نمط إدارتها وحسب النمط القيادي لرئيس الاجتماع كما يلي:

1- اجتماعات أوتوقراطية Autocratic Meetings

2- اجتماعات طلب الرأي (أو المشورة) Consultative Meetings

3- اجتماعات ديموقراطية Democratic Meetings

4- اجتماعات حرة (وبدون تدخل) Laissez – Faire Meetings

أولاً- الاجتماعات الأوتوقراطية

لا تعتبر الاجتماعات الأوتوقراطية اجتماعات بالمعنى التقليدي لها، وإنما هي أقرب لأن تكون عملية عرض بيانات أو معلومات على الحاضرين، حيث يقوم رئيس الاجتماع بالعرض على الحاضرين، ويتخذ في ذلك مكاناً منفرداً يكون في مواجهة المشاركين.

وتتضح أهمية الاجتماعات الأوتوقراطية في الحالات الآتية:

- عندما لا يكون هناك متسعاً من الوقت للمشاركة من جميع الأعضاء.
- عندما لا تتوافر للمشاركين المعلومات الكافية عن موضوع الاجتماع.
- عندما لا يكون للمشاركين قدرة على السيطرة على مدى مشاركتهم في مثل هذه الحالات يكون من الضروري عقد اجتماعات أوتوقراطية.

وفيما يلي مثالاً لخطوات (أو إجراءات) عقد هذا الاجتماع

(1)المقدمة

1- دعوة المشاركين للاجتماع.

2- الإعلان عن الهدف من عقد الاجتماع.

3- اشرح للحاضرين أسباب عقد الاجتماع بهذا الأسلوب، وأسباب عدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات.

4- حضر أجندة الاجتماع كما يلي:

- ترتيب عرض الموضوعات التي سيتم تغطيتها.
- موعد فترات الراحة.
- موعد إلقاء الأسئلة (هل في نهاية عرض كل موضوع، أم في نهاية الاجتماع.)
- موعد نهاية الاجتماع.

ويجب عرض أجندة الاجتماع على سبورة في مواجهة حجرة الاجتماعات، وذلك لضمان تذكير المشاركين بجدول الاجتماع.

(2)عرض الموضوعات

1- اعرض الموضوع الأول بأن تعرض خلفية عن الموضوع، وكيف يسير حالياً، وما هو الوضع المتوقع له في المستقبل بالنسبة للمجموعة.
2- اعرض الموضوع الثاني بنفس الأسلوب.
3- اعرض الموضوع الثالث بنفس الأسلوب.
4- استعمل وسائل العرض المساعدة بقدر الإمكان، وتأكد من أن المشاركين يستمعون إليك جيداً.

(3)الخلاصة

1- اسأل المشاركين إذا كان لديهم أي استفسارات أو أسئلة واجب عليها.
2- ابلغ المشاركين بالإجراءات التي ستتخذ لمتابعة موضوع الاجتماع.
3- قم بإنهاء الاجتماع.

ولكي تضمن نجاح ذلك النوع من الاجتماعات فاعمل على عرض المعلومات بوضوح واعرضها حتى يفهمها الجميع.

- إذا كان للأعضاء دوراً سيقومون به بعد انتهاء الاجتماع فينبغي أن توضح لهم ذلك الدور.
- يجب أن تتأكد من فهم الأعضاء للأسباب التي ادت إلى اتخاذ القرارات التي تم اتخاذها، والمعاني التي تتضمنها.

ثانياً- اجتماعات طلب الراي والمشورة

يقوم رئيس الاجتماع في هذا النوع من الاجتماعات بعرض المشكلة المطلوب اتخاذ قرار بشأنها، ويطلب من الأعضاء إبداء آرائهم حول حل المشكلة، ولكنه يحتفظ في النهاية بسلطة اتخاذ القرار.

ويمكن لرئيس الاجتماع أن يتبع أي أسلوب من الأساليب الآتية لإدارة الاجتماع والحصول على الآراء والحلول البديلة للمشكلة التي يعرضها.

1- أن يقوم بالسؤال المباشر لأحد الأعضاء على أن يكون متأكداً أن لديه الإجابة على السؤال.
2- استدعاء بعض الأفراد الذين يعرفهم لكي يقدم معلوماته عن موضوع الاجتماع.

3- لا يكتفي القائد الحصول على الإجابة "بنعم" أو "لا" وإنما يفضل أن تكون الإجابة بإسهاب.

4- إذا قام أحد الأفراد بسؤال رئيس الاجتماع أحد الأسئلة فينبغي أن يقوم الرئيسي برد السؤال على المجموعة، أي إعادة السؤال لكي يجيب عليه أحد الحاضرين.

5- في حالة المجموعة الكبيرة يمكن لرئيس الاجتماع تقسيم هذه المجموعة إلى مجموعات فرعية صغيرة، وتكليف كل مجموعة بمناقشة موضوع معين في زمن محدد والرجوع إليه بعد انتهاء الزمن لإعطائه تقريراً عن النتائج التي توصلوا إليها.

6- في نهاية الاجتماع يقوم القائد (أو رئيس الاجتماع) بإخبارهم بالقرار الذي اتخذه، والأسباب التي دفعته لاتخاذ هذا القرار، وأيضاً يشير في الأسباب التي دعته إلى عدم الأخذ بالآراء والأفكار الأخرى وإذا كانت بعض الآراء الجيدة لم يؤخذ بها، فإن الرئيس يمكن أن يعد بعرض الموضوع على المستويات الإدارية العليا.

7- إذا لم تؤخذ بعض الآراء والأفكار في الاعتبار وكان أصحابها غير راضين عن هذا الموقف فيمكن لرئيس الاجتماع أن يعد أصحابها العودة لمناقشة تلك الأمور معهم فيما بعد.

ثالثاً- الاجتماعات الديموقراطية

تكون سلطة اتخاذ القرار في مثل هذا النوع من الاجتماعات متاحة لجميع المشاركين، يكون لكل عضو حق في التصويت على القرار المتخذ، وتنحصر مهمة رئيس الاجتماع في مثل هذا النوع من الاجتماعات في السيطرة على مجريات الأمور والتفاعلات بين الأعضاء، ويكون له سلطة إبداء الرأي في القرار مثله مثل باقي الأعضاء.

ويتم اتخاذ القرارات في مثل هذه الاجتماعات بإحدى الطرق التالية

1- الإجماع Consensus

ويعتبر هذا الأسلوب هو الأسلوب المثالي في اتخاذ القرارات، حيث تتم مناقشة الموضوع أمام الجميع ويتم أخذ الأصوات إلى أن يوافق الجميع على القرار.

2- ترتيب البدائل بطريقة التدريج Group Rating or Ranking

في هذه الطريقة، إذا كان لدى أعضاء الاجتماع أكثر من حل بديل، ولم يستطيعوا التفاق على اختيار أحد الحلول، فإنه يعطي لكل فرد منهم ورقة وقلماً، ويطلب منه ترتيب البدائل حسب أهميتها (من صفر إلى

10)، حيث (صفر) تعكس قيمة أسوأ بديل، و(10) تعكس قيمة أفضل بديل، و(5) تعكس قيمة متوسطة للبديل.

بعد ذلك يتم حساب متوسط الدرجات لكل بديل، ويتم اختيار البديل الذي حصل على أعلى درجات، وإذا تبقى عدد من البدائل فيطلب من الأفراد ترتيب تلك البدائل حسب تفضيلهم لها حيث الأفضل يأخذ رقم (1) والأقل تفضيلاً يأخذ رقم (2 (وهكذا.

3- الاستبعاد Process of Elimination

في هذا الأسلوب يتم تسجيل البدائل كلها على السبورة، ويتم مناقشة كل بديل من حيث عيوبه، ويتم استبعاد البدائل ذات العيوب الكثيرة إلى أن نصل إلى البديل الذي يحتوي على أقل قدر من العيوب، وإذا كانت كل البدائل تحتوي على عدد كبير من العيوب فإنه يتم في هذه الحالة التفكير في حلول وبدائل جديدة.

4- الأغلبية Majority

وهذا الأسلوب ينبغي تجنبه في المجموعات لصغيرة، حيث أن هناك طرف خاسر دائماً، والطرف الخاسر هنا سيكون لديه مقاومة ومعارضة للقرار المتخذ، وهذا سيضعف من فاعلية مشاركة هذا الطرف في تنفيذ القرار.

رابعاً- اجتماعات حرة (تدار بسياسة عدم التدخل(

يقوم القائد (أو رئيس الاجتماع) بتعيين أحد الأفراد كنائب له، ويجلس هو في المؤخرة، ويترك الاجتماع يدور بالأسلوب الذي يفضله الأعضاء، دون تدخل منه، وقد يحتاج الأمر إلى تدخل الرئيس لعمل بعض التسهيلات، ولكنه لا يفرض سلطته أو رايه على الأعضاء في أسلوبهم لاتخاذ القرار وهذا النوع من الاجتماعات يساهم في بناء فرق العمل.

ومن الأساليب المتبعة في إدارة هذا النوع من الاجتماعات

1- تقسيم المشاركين إلى مجموعات عمل صغيرة يحدد لكل منها مكان العمل.

2- كل فرد يصف المجموعة التي يعمل فيها، ويقرأ ما كتبه عن الوصف أمام المجموعة التي هو عضو فيها.

3- اجعل المشاركين يسجلون إنجازاتهم في خلال الثلاث سنوات الماضية، وكل فرد يقرأ ما سجله أمام مجموعته.

4- اجعل كل فرد من المشاركين يصف نفسه في سبع جمل، ويرتب الجمل حسب أهميتها له، وكل فرد يقرأ ما كتبه أمام مجموعته.

5- اجعل كل فريق يكتب قائمة بالعادات الخاصة بكل منهم، وهي تلك العادات التي يجب تطويرها أو تغييرها للأفضل.

6- اجعل كل فريق يحدد سبب وجوده في الاجتماع، ويسجل ذلك في قائمة، ويلي ذلك عملية عرض ما كتبته كل مجموعة على المجموعات كلها، وترتيب الإجابات حسب أهميتها.

7- اجعل كل مجموعة تحدد خصائصها أو مميزاتها وتكتبها على السبورة وناقش خصائص المجموعات الصغيرة حتى تصل إلى إجماع على خصائص المجموعة الكبيرة، والخصائص التي ينبغي تغييرها.

8- اسند لكل مجموعة صغيرة إحدى الخصائص التي ينبغي تعديلها، ويتم مناقشتها داخل المجموعة.

9- أسأل كل مجموعة أن تحدد الأساليب أو الطرق التي تمكنها من تعديل خصائصها.

10- كل مجموعة ستحدد حلاً، أسأل المجموعة إن كانت ستلتزم بتنفيذ ذلك الحل ام لا .وإذا كانت الإجابة العامة بنعم فأسأل كل مجموعة أن تضع الخطط اللازمة للتنفيذ.

متابعة الاجتماعات

ينبغي أن تكون هناك متابعة لما تم اتخاذه من قرارات في الاجتماع، وهناك ثلاثة أشياء يجب أن تتم بعد الاجتماع.

1- تقييم الأفراد للإجراءات التي تمت وتقييمهم لمدى كفاءة الاجتماع، والغرض من ذلك هو معرفة انطباعات الأعضاء عن الاجتماع (حسناته وسيئاته) ومعرفة كيفية تطوير أسلوب العمل في الاجتماعات في المرات القادمة.

2- إعداد تقرير عن ما تم في الاجتماع وإنجازات الأعضاء في الاجتماع، وهذا التقرير يتم توزيعه على الأعضاء وعلى كل الأطراف التي يهمها موضوع الاجتماع.

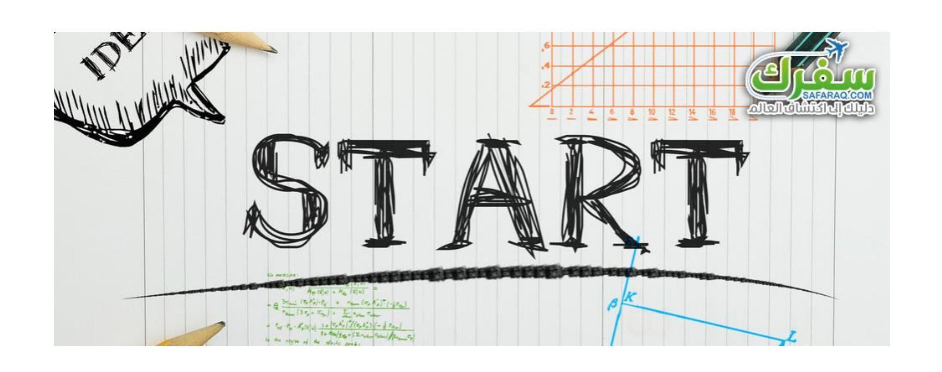
3- ينبغي على القائد أن يتأكد من التزام الأفراد بالقرارات والتوصيات التي تم اتخاذها في الاجتماع.

الفصل الثالث

كيفية اعداد المؤتمرات و تنسيق الندوات

أساسيات وقواعد في مجال تنظيم المؤتمرات والإجتماعات

الخطوة الأولى في مسيرة الألف ميل



تعد خدمات تنظيم وإدارة المؤتمرات والإجتماعات مجالاً من أهم مجالات العمل المؤسساتي الذي يهدف إلى تحقيق التطور الإجتماعي والإقتصادي بآن واحد



أول خطوة في هذا المجال تكمن في مدى إدراك ومعرفة طاقم العمل أو الشركة المنظمة للهدف المرجو من كل مؤتمر أو اجتماع، وتتنوع الأهداف بين تجارية واقتصادية أو طبية أوتعليمية أوتوعوية أواجتماعية وغيرها



يلي فهم الفكرة، الشروع بتحضير خطة العمل والأستراتيجيات المناسبة للمضي قدماً بتنسيق فريق العمل بروح واحدة لتحقيق كل متطلبات ومستلزمات الفعالية من حجوزت فندقية وتنظيم مواعيد الوصول المشاركين إلى إنهاء كافة مستلزمات الفعالية من مواد اعلانية ومطبوعات وغيره



كما أن التأكد من جهوزية القاعة والحرص على توزيع اماكن المشاركين وضمان انظمة الصوت والعرض من الأمور التي لا يجب التهاون فيها

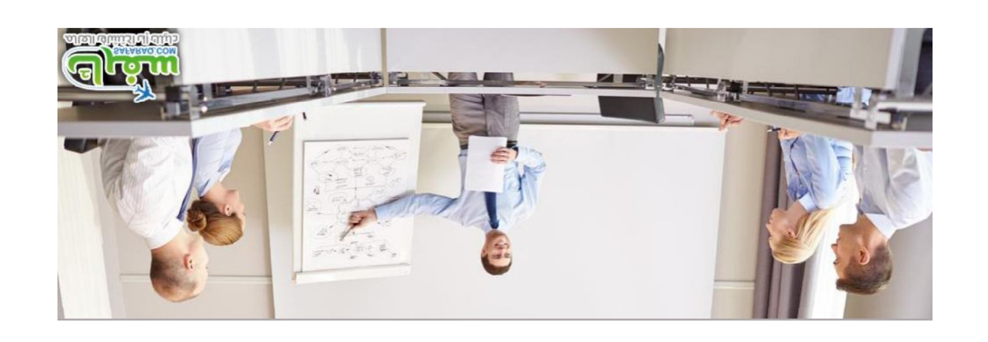


تتلخص آلية العمل التي تلي ما ذكرنا بالخطوات التالية

تقديم النصائح والاستشارات والخطة المتوقعة للفعاليات وتفصيل خطوات العمل وتوفير عناية خاصة باستقبال المشاركين في المطار وايصالهم لمكان الفعالية



تأمين كادر متابعة متخصص بمتابعة سير الفعاليات في الفندق او القاعة ومواكبة مجرى خطة العمل وتوفير إمكانية ترتيب جولات سياحية وترفيهية حسب نوع الفعالية وما يناسبها وحسب الأوقات المتاحة



نلبية كافة الإحتياجات من المترجمين الفوريين عنداللزوم وبلغات مختلفة



إعداد خطط تفصيلية للكلفة والميزانية ومتابعة الحسابات المالية حتى انتهاء الفعالية



كيفية اعداد المؤتمرات و تنسيق الندوات

مقدمه:

نحتاج دائما الى انشطة و فعاليات حتى نصل الى القطاع العريض من الجمهور. هذه الأنشطه تشكل مؤتمرات و ندوات أو ورش عمل . و حتى تؤتي ثمارها يجب أن نخطط الأنشطة بصورة فعالة و كفء .

في هذه الدورة سنناقش أبعاد التخطيط لعقد المؤتمرات و الندوات و التحديات التي ستواجهنا و كيفية مواجهتها و سنطلع على كيفية تنسيق و تنظيم عقد المؤتمرات و الدورات.

دور المؤتمرات و الندوات في تحقيق الأهداف المرادة

تعد المؤتمرات و الندوات من الأساليب الفعالة في الترويج لقضايا الجمهور و توعيتهم و طرح ورقة عمل ومناقشة بعض الأمور و ايجاد الحلول لها ،حيث تسهم فيما يلي:

– تزويد المنسقين بفكرة عن الأبعاد التي من أجلها عقد المؤتمر أو الندوة مثل قضايا اقتصادية أو سياسية وما الى ذلك.

– تدريب المنسقين على الانخراط بصورة فعالة في مجال صنع القرار و دراسة الامور و اصدار التشريعات و اقامة العلاقات مع وسائل الاعلام.

– التوصل الى لغة مشتركة بين المنسقين و الاتفاق على عمل واحد بافكار واحدة للحصول على عمل مميز.

– التقريب بين مختلف وجهات النظر و الاراء المتنوعة و توفير الفرص للدعم المتبادل و التعلم.

– خلق الحافز و تعزيز الالتزام بين افراد الفريق الواحد و العاملين عليها.

اعداد الندوات و المؤتمرات:

· يجب تحديد ما نود تحقيقه من عقد المؤتمر او الندوة اذ يعتمد تصميم المؤتمر او الندوة على ما نرغب في تحقيقه . فعلى سبيل المثال ،تختلف الندوة او المؤتمر المعقود لتزويد المشاركين بمعلومات

جديدة عن قضية ما ، عن الندوة او المؤتمر الذي يعقد بهدف اعطاء المشاركين فرصة للتفاعل و تبادل المعلومات و الافكار عن موضوع ما.

- تحديد المشاركين في المؤتمر أو الندوة . و يشترط لنجاح هذه الانشطة ان تكون لدى المشاركين خبرة متشابهة في مجال واحد و اهتمام مشترك في موضوع واحد.

- توفير الوقت والطاقة للأعداد للمؤتمر او الندوة لكي تاتي بالثمار المرجوة منها ، ويتطلب ذلك ان يعرف المنظمون مقدمآ رغبات واحتياجات المشاركين و الجديد الذين يرغبون في معرفته ، فعلى سبيل المثال ، اذا كان المؤتمر او الندوة يتناول قضايا اقتصاديه فيجب ان ينتقي القائمون به الفئة او الفئات التى يمكن ان تستفيد بالفعل من حضور هذا النشاط.

- ارسال استمارة راى الى المشاركين قبل عقد النشاط او الاتصال هاتفيا بهم ، وسؤالهم عن المعلومات التي يودون معرفتها او لموضوعات التي يرغبون في مناقشتها.

- تخطيط انشطة وفعاليات المؤتمر او الندوة، بعد تحديد مستوىالمشاركين. وللمساعده في عملية التخطيط يجب الرد على الآسئله الآتيه:

- هل ستكون هناك فرص عمليه للتعلم المتبادل؟
- هل سيتألف المؤتمر او الندوة اساسآ من محاضرات و متحدثين؟
- هل ستكون هناك مناقشات جماعيه؟
- هل سيتم تقديم بحوث ومناقشتها؟
- هل ستستخدم وسائل سمعيه بصرية؟
- من هم المشاركون و القادة في المؤتمر او الندوة؟
- من الذي سيتولى إداردة المناقشات الجماعيه؟
- من سيشارك في جلسات المناقشات من داخل النشاط او خارجه؟
- هل سيكون هناك توازن في الحضور من حيث الجنس و السن و الموقع الجغرافي ، الخ,

تخطيط البرنامج

- ما هو ترتيب المتحدثين في المؤتمر او الندة؟
- ما هي الموضوعات التي سيناقشها كل منهم؟
- هل سيكون هناك متحدث أساسي؟
- هل سيكون هناك حفل استقبال او مناسبة غير رسميه يحضرها كل او بعض المشاركين؟
- ما هي المواد المكتوبه او المطبوعات التي ترغب في توزيعها على المشاركين؟
- *هل سيدفع المشاركون رسما ماليا للحضور؟ وما هو مقدر هذا الرسم؟

(قد تتمكن من تغطية نفقات المؤتمر عن طريق الحصول على رسوم مالية من المشاركين لحضور المؤتمر او مقابل الحصول على المواد امختلفةالمتاحة خلال المؤتمر.)

التنفيذ:

بعد تخطيط المؤتمر او الندوة ، يجب تنفيذ ما يلي:

- وضع جدول زمني بالمواعيد المقررة و آخر مهلة لها ،و ينطبق ذلك على ارسال خطابات الدعوة لحضور المؤتمر ، وحجز مكان عقد المؤتمر أو الندوة...الخ. ويجب التاكد من أن تعطي لنفسك مهلة كافية للتخطيط ، واعداد المطبوعات و الاتصال بالمتحدثين و الحصول على التصاريح و الموافقات اللازمة لعقد اللقاء، مثل الموافقات الأمنية و الادارية...الخ.

- ضمان جودة تجهيز المكان الذي تخطط لعقد المؤتمر او الندوة فيه مثل (إعداد القائمة والماكولات و المشروبات نظم الصوت و الاضاءة قوائم التسجيل و اسماء المشاركين.....الخ) و يراعى عند اختيار المكان سهولة وصول المشاركين اليه.

- الاتصال بالمتحدثين و من يكلف بادارة المناقشات و دعوتهم بصورة رسمية للحضور بوقت كافي .

· اعداد قوائم بريدية للأشخاص الذين تنوي دعوتهم للمشاركة (اعضاء فاعلون في مجال الدورة او المؤتمر .(

· دعوة الصحفيين و الاعلاميين ة التاكيد على حضورهم من خلال اتصال تليفوني.

· ارسال الدعوات و المنشورات او خطابات المعلومات الاخرى بشأن المؤتمر. و يجب ان تتضمن الخطابات بطاقة رد تتضمن خانة لاسم المشارك و عنوانه ، بحيث يعيدها اليك مرة اخرى مع الرسم المالي (اذا كان هناك رسم اشتراك لحضور المؤتمر او الندوة). و بهذه الطريقة يمكن تحديد من سيحضر المؤتمر او الندوة و من سدد رسوم الاشتراك عند بداية المؤتمر او الندوة.

· طلب الوسائل السمعية و البصرية و المرطبات و المشروبات اللازمة... الخ.

· ترتيب المبيت للضيوف اذا تطلب الامر ذلك.

<u>التقييم:</u>

يجب ان تتذكر ان تطلب من المشاركين اعطاء تقييمهم للندوة او المؤتمر لدى نهايته. و يجب توزيع استمارات التقييم لدى نهاية كل ندوة او مؤتمر لمعرفة آراء المشاركين و الحضور فيما يلي:

– اسلوب العرض.

–المشرفون

– مستوى التعاون و المشاركة

– اطلب من المشاركين التقدم بمقترحاتهم و استخدم هذه المعلومات عند التخطيط لندوة او مؤتمر آخر.

– يجب ان تتضمن استمارة التقييم اسئلة محددة لأنه في العادة يستمتع المشاركون بالمؤتمرات و الندوات الى حد كبير باعتبارها تغيير عن روتين العمل اليومي و هكذا فانك اذا وجهت السؤال التالي:

<u>س</u>: ما مدى فائدة هذه الندوة او المؤتمر بالنسبة لك؟ (نرجو وضع دائرة حول اجابة واحدة فقط.(

مفيدة/ للغاية مفيدة /غير مفيدة

فان معظم المشاركون سيجيبون بانها كانت مفيدة للغاية حتى اذا لم يتعلموا منها كثيرا و لكن سوف تحصل على تقييم افضل اذا جهت اسئلة محددة بدرجة اكبر.

مثال:

في هذا المؤتمر او الندوة هل حصلت على ما يلي:

(ضع علامة امام الاختيار الذي يعبر عن رأيك)

تاكيد لمعلوماتك / القليل من المعلومات الجديدة / معلومات جديدة لها قيمتها

هل حصلت على كل ما تريد معرفته ؟ (نعم) (لا) (لماذا \ لما لا) ؟

....

....

هل هناك شيء ترى انه لم يكن ضروريا ؟(اذكر)

....

....

نرجو كتابة تعليقك المحدد على اسلوب العرض الذي اتبعه المشرف في هذه الندوة او المؤتمر ؟

....

....

ما الاسلوب الذي يمكن اتباعه من اجل تحسين هذه الندوة او الجلسة ؟

....

....

<u>معوقات و حلول</u>

ان تنظيم مؤتمر او ندوة في أي مجال من المجالات قد يصادفه صعوبات و عقبات بعضها عام أي انه يواجه أي نشاط من هذا النوع ايآ كانت اهافه و غاياته.

- **الصعوبات العامة :**

تتلخص هذه الصعوبات في عدم توفر التمويل اللازم لعقد النشاط . عدم وجود مشاركين قادرين على التفاعل و تبادل الخبرات و اكتساب المهارات ، نقص الكادر البشري القادر على القيام بمثل هذه الانشطة ، و كذلك وجود طابع تنظيمي مثل عدم وجود مكان ملائم لعقد المؤتمر او الندوة و البعد المكاني للمشاركين لمقر انعقاد النشاط و غياب التنسيق ، عدم القدرة على الحصول على التصاريح المطلوبة لعقد النشاط.

مثل هذه الصعوبات ذات الطابع العام تحتاج الى مزيد من الجهد و توفير التمويل اللازم و التنسيق و العناية بالكوادر البشرية و فتح خطوط اتصال و حوار مستمر مع الجهات المسؤولة من اجل تبادل الخبرات و الابقاء على قنوات اتصال مع المؤسسات المعنية بالنشاط من اجل تسهيل عقد هذه الدورة او المؤتمر.

- **الصعوبات الخاصة :**

وهي جملة الصعوبات التي تنبع في الاساس من التحديات التي تواجه عقد ندوات او مؤتمرات.

أ– صعوبة الموضوع : في بعض الحالات قد لا يستقبل المجتمع المحلي بارتياح بعض الموضوعات ذات الصلة بقضية ما إما لأنها لا تتفق بصورة او باخرى مع العادات و التقاليد السائدة أو نظرآ لأنها لا تتصل بصورة مباشرة بمفردات الحياة اليومية للمواطنين العاديين.

يكمن الحل في ايجاد الكادر البشري الملم بابعاد موضوع النشاط و تجنب كل ما يضعف هذا النشاط.

ب – ضعف القدرت التنظيمية : يقصد بذلك ان لا تتوفر لدى العاملن على عقد هذا النشاط القدرة على اقامة نشاط في هذا المجال و هو المجال المقترح نظرآ لأن بعض النشاطات تحتاج الى الخبراء في هذا المجال.

يكمن الحل عندما يطرح مقترح لعقد نشاط لا بد من دراسته و ايجاد كوادر بشرية لتنظيم النشاط ذو خبرات سابقة.

ج – تبسيط المفاهيم : يقصد بذلك جعل مفهوم عنوان الندوة في متناول ايدي الاشخاص العاديين أي ليس لهم خبرة في هذا النشاط.

<u>الاسس التي نعتمد عليها في اعداد المؤتمرات و الندوات:</u>

· تحديد الغرض من عقد المؤتمر او الندوة.

· الاعداد لعقد المؤتمر و يشمل الاعداد عدة خطوات (اعداد المكان المناسب و الحصول على الموافقات و التصاريح من الجهات المسئولة

· توجيه الدعوة للاشخاص المهتمين قبل عقد المؤتمر او الندوة بوقت كافي.

· تنظيم جلسات المؤتمر او الندوة من حيث اعداد الجلسات و تسمية المتحدثين و التصال بهم ..الخ

·

· تجهيز المطبوعات (كتب – نشرات – بيانات صحفية) التي سيجري توزيعها اثناء المؤتمر او الندوة.

· ارسال البيان الختامي للقاء كل من شارك في فعالاته مصحوباً بخطاب

· تقييم المؤتمر و تحديد نقاط القوة و الضعف للاستفادة منها في المستقبل عند تخطيط و تنفيذ لقاءات مماثلة .

تنظيم المؤتمرات العلمية

من الأهمية بمكان أن نشير إلى أن الهدف من انعقاد العديد من المؤتمرات ذات الطابع النظري، وبعض المؤتمرات ذات الطابع العلمي العملي تفتقد إلى تحقيق الهدف الرئيس الذي من أجلها عقدت. ولعل الحديث حول المؤتمرات العلمية في كثير من الجامعات في العالم العربي يدفعنا إلى رصد مراحل وخطوات انعقاد المؤتمرات العلمية .والى كل مهتم نقدم تلك النصائح في مجال تنظيم المؤتمرات العلمية.

ما معنى مؤتمر؟؟؟

يعرف المؤتمر على انه مجموعة من الأفراد بينهم أمر مشترك يجتمعون معا لمناقشة أمور تهمهم في مجال عملهم مثل اجتماع عدد من الخبراء والأساتذة بالجامعات من دول مختلفة متخصصون في مجال التربية والتعليم لعرض أحدث الطرق الحديثة في تطوير التعليم العام وذلك لمدة أربعة أيام

أنواع المؤتمرات

•تقسيم المؤتمرات وفقا لطبيعة المشاركين فيها

•المؤتمرات الدولية

•مؤتمرات إقليمية

•مؤتمرات وطنية

ثانيا حسب الهدف من إعداد المؤتمر

•مؤتمرات سياسية

•مؤتمرات الشركات ورجال الأعمال

•مؤتمرات العلمية

•مؤتمرات الاتحادات المهنية

•المؤتمرات السياحية

•مؤتمرات المنظمات

هل هناك فرق بين المؤتمرات والاجتماعات؟؟؟

ما الفرق بين المؤتمرات والاجتماعات؟

الاجتماعات

•يتفق عليها قبل انعقادها بأسبوع

•تعقد أكثر من مرة في الشهر

•عدد المشاركين اقل

•يجلس المجتمعين حول مائدة ممتدة يختلف طولها تبعا لعدد الأعضاء وترص على الفصل في الاجتماعات التدريبية

•لا يصاحبها معارض

•قد تكون ليوم واحد او لساعات محددة

•عادة بدون مبيت فى الفندق

المؤتمرات

•يتفق عليها قبل انعقادها بسنة على الأقل

•تعقد مرة او مرتين على الأكثر فى العام

•عد المشاركين اكبر

•يوجد منصة لمنظمي المؤتمر والمتحدثين وترتب أمامها مقاعد أعضاء المؤتمر

•عادة يصاحبها معارض

•فترة انعقادها أطول.

•يصاحبها إقامة بالفنادق

ما أهداف عقد المؤتمرات؟؟؟

لماذا نعقد المؤتمرات من وجهة نظرك اعرض أسباب تنظيم المؤتمرات؟

ما أهمية وأهداف المؤتمرات العلمية؟

أهمية المؤتمرات

•يرى المؤيدون لعقد المؤتمرات العلمية أنها تحقق المزايا الآتيه-:

- •المؤتمرات إضافة للبحث العلمي
- •تساهم في زيادة المعارف والخبرات
- •وسيلة لتطوير المسار الوظيفي للباحثين
- •تساهم في زيادة تبادل الخبرات على جميع أنحاء العالم
- •الحصول على معلومات بصورة أسرع من المجلات والدوريات البحثية وبصفة خاصة المجالات البحثية الجديدة
- •توفير التمويل اللازم للبحوث العلمية في بعض الأحيان

هناك مجموعة من العوامل ساعدت على الاهتمام بإقامة المؤتمرات ماهى؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟

•التكامل والتعاون بين دول العالم لنشر الثقافات وتبادل المعلومات

•برامج الأمم المتحدة في جميع دول العالم حول قضايا المرأة والإرهاب حماية البيئة ومكافحة التدخين وصحة المرأة والطفل

•ازدياد عدد منظمي المؤتمرات ومكاتب التسويق للمؤتمرات

•تطور الطيران ووسائل الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات

•ظهور مراكز متخصصة لأقلمة المؤتمرات بها تضم قاعات مجهزة بأحدث الأجهزة السمعية والمرئية والمعدات اللازمة للعرض والترجمة الفورية

•مساهمة الفنادق بدور فاعل فى تنظيم المؤتمرات وتقديم كافة سبل الراحة لأعضاء المؤتمر من اقامة ومأكولات وإعداد برامج ترفيهية

•تكونت من بعض الدول الأوروبية جمعية مهتمة بالإعمال السياحية والفندقية التي تصاحب إقامة المؤتمرات والاجتماعات وهى الجمعية الأوروبية لمدن المؤتمرات وتصدر الجمعية نشرة سنوية تهدف إلى تسويق خدمات هذه الدول على مستوى العالم عن طريق بيان ما تتميز به كل مدينة وما يتوافر بها من خدمات وإمكانيات علمية ومزارات سياحية وأماكن ترفيهية للمشاركين فى المؤتمر

تشترط هذه الجمعية فى المدن التى تنضم اليها ما يلى-:

•توافر مراكز مؤتمرات

•فنادق قريبة من مراكز المؤتمرات

•سهولة المواصلات ووجود شبكة مواصلات

•موقع سياحى متميز

•الهدوء والأمان والراحة والمتعة لزوراها

•المعارضون للمؤتمرات العلمية

يرى المعارضون للمؤتمرات العلمية ما يلى-:

•أنها مكلفة

•انها مضيعة للوقت والموارد

•تفشل نسبة كبيرة من المؤتمرات في تحقيق أهدافها وبصفة خاصة في مصر

ما مراحل تنظيم المؤتمرات العلمية؟

•مرحلة التخطيط

•مرحلة التنفيذ

•مرحلة ما بعد المؤتمر

أولا مرحلة التخطيط

•تحديد الهدف من المؤتمر

•مجال المؤتمر

•موضوعات المؤتمر

•مكان المؤتمر

•الخبرات المشاركة في المؤتمر

•الجهات الراعية للمؤتمر علميا وفنيا وماليا

•التنظيم الادارى

•برنامج المؤتمر

•مطبوعات المؤتمر

•عملية الإعلان والتسويق للمؤتمر

•الدعوة للمؤتمر

•تسجيل المشاركين

•هدف المؤتمر

هدف المؤتمر

•يشير هدف المؤتمر الى أسباب انعقاد المؤتمر والتي قد تكون ما يلى-:

•ظهور أبحاث واكتشافات واختراعات حديثة يتم الإعلان عنها فى المؤتمر

•مشكلات وقضايا مجتمعية معينة

•المؤتمرات السنوية للجهات والمراكز البحثية والجامعات والكليات

•الحاجة المستمرة الى زيادة المستوى المعرفى والخبرات المختلفة

تساؤلات مرحلة التخطيط

•هل يتم عقد المؤتمر على المستوى المحلى او العالمي؟

•ما عدد المشاركين المطلوب انضمامهم للمشاركة فى المؤتمر؟

•هل يرتبط انعقاد المؤتمر بتوقيت يكون مرغوب فيه عقد المؤتمر؟

•ما فترة انعقاد المؤتمر؟

•ما الموارد المادية والبشرية اللازمة لانعقاد المؤتمر؟

•ما حجم الدعم المطلوب؟ هل تشارك جهات متعددة فى تمويل المؤتمر؟

•تمرين

•ما العوامل الأساسية التي يجب أخذها في الاعتبار عند اختيار مكان و فندق المؤتمر؟؟؟؟ في مجموعات عمل حدد هذه العوامل ؟؟؟

•مكان انعقاد المؤتمر

•حجم قاعة المؤتمرات.

•حجم عدد غرف وأجنحة الفندق.

•جودة الوجبات والمشروبات.

- كفاءة عمليات التسكين والمغادرة للمؤتمرين.
- وجود مسئول من قبل الفندق عن نشاط المؤتمر.
- خبرة الفندق السابقة في عقد المؤتمرات.
- وجود تسهيلات ترفيهية لأعضاء المؤتمر.
- سهولة الحصول على وسائل مواصلات مختلفة .
- قرب المسافة بين الفندق والمطار.
- توافر معدات وتجهيزات قاعة المؤتمرات.
- حدد العوامل المحددة لمكان المؤتمر؟
- سهولة الوصول
- الموقع الجذاب والمناخ المناسب
- تواجد الحجرات بالعدد المطلوب وأكثر لمواجهة اية زيادات متوقعة فى العدد المطلوب
- توافر القاعة الرئيسية وبالتجهيزات المناسبة للاجتماعات وورش العمل
- وسائل الاتصال التيلفونى وأجهزة الفاكس وشبكات الانترنت
- توفر أماكن انتظار سيارات وإمكانية حجزها

أهمية إقامة المؤتمرات بالفنادق

الإعلان :- مطبوعات ومنشورات

كيف يتم الإعلان عن المؤتمر؟؟

- الصحافة القومية
- الإذاعة
- التليفزيون
- إرسال خطابات للجهات المعنية
- الدوريات والمجلات العلمية المتخصصة
- المراسلات الشخصية
- الانترنت
- الملصقات
- البريد الالكتروني
- ورش العمل

كيف يتم اختيار الوسيلة الملائمة اوماهى محددات اختيار وسيلة الاعلان عن المؤتمر؟؟

المطبوعات

ما المطبوعات التي يتم استخدامها؟؟

الدعوات واهم البيانات التي يجب أن تشملها

البوسترات العلمية والملصقات الخاصة بالإعلان عن المؤتمر

بطاقات التسجيل

أوراق العمل المقدمة للمؤتمر

اصدارات المؤتمر

التعريف ببرنامج المؤتمر

تحديد واجبات ومسؤوليات الأفراد القائمين على إدارة البرنامج

معايير اختيار أوراق العمل المشاركة في البرنامج

مستوى جودة الوسائل المستخدمة فى العرض

تحديد صياغة خطابات الدعوة

ترتيبات العروض واوا رق العمل على ايام وفترة انعقاد المؤتمر

الايضاحات

مصادر التمويل

عملية التسجيل

جميع عناصر البرنامج الاساسى والبرنامج المكمل والأوراق المبدئية

عملية التسجيل للمشاركين فى المؤتمر

هدف عملية التسجيل المبكر قبل انعقاد المؤتمر

-سهولة عملية التسجيل

-الحصول على معلومات دقيقة وسريعة عن المشاركين فى المؤتمر ومستوياتهم المختلفة

-التنبؤ وتعديل الموازنة المالية للمؤتمر

طرق التسجيل

التسجيل اليدوى

التسجيل عن طريق الكمبيوتر

التسجيل عن طريق الانترنت والدخول على موقع المؤتمر الالكترونى

بطاقات تعريف الشخصية كوسيلة للتعرف على المشاركين

تصميم بطاقات التعارف على المشاركين

سهولة القراءة

كبر حروف البطاقة يسهل عملية التعارف على المشاركين

وضوح لون البطاقة

وضوح اسم المشارك

وضوح اسم المؤسسة التابع لها المشارك

المرحلة الثانية مرحلة التنفيذ الفعلي

في رأيك ما متطلبات هذه المرحلة؟؟؟؟؟؟؟

ما المهارات الواجب توافرها لدى منظمي المؤتمر؟

•هناك ثلاث مهارات أساسية ينبغي أن تتوافر لدى إداري أو منظم عمل مع ملاحظة تفاوت أهميتها باختلاف المستوى الادارى وهذه المهارات هي-:

– •مهارات فنية وتنفيذية

– •مهارات سلوكية

– •مهارات إدارية وقيادية

•المهارات الفنية

المقصود بالمهارات الفنية القدرة على أداء الجوانب التنفيذية للعمل وتكون مطلوبة بصورة أساسية للمستويات الإدارية المباشرة مثل القائمين بحجز الفنادق – متابعة المطبوعات–حجز تذاكر السفر– المتابعة–تسجيل المشاركين–تدبير الاحتياجات المختلفة – فتح الحساب فى البنك– اعداد الموازنات–تجهيز القاعات بالمعدات–تسجيل وقائع المؤتمر – اعمال السكرتارية

•المهارات السلوكية

•الإشراف على التنفيذ

•أعمال المتابعة وحصر المشكلات

•تحفيز العاملين

•حلقة الوصل بين التنفيذيين والإدارة العليا

•حصر الانجازات التي تم تحققها

•كتابة التقارير لرئيس المؤتمر

•المهارات الادارية

•التخطيط طويل الاجل

•التخيل والإبداع

•النظرة الشمولية

•التنبؤ

•تقديم الدعم الفى والمادى

•مواجهة الكوارث والأزمات غير المتوقعة

الموازنة المالية

شكل الموازنة المالية هى تعبير عن خطة المؤتمر فى شكل رقمي وهى تبرز حجم المتحصلات أو الإيرادات المتوقعة اى تحديد مصادر التمويل

كما أنها تبرز المصروفات المتوقع حدوثها وإجراء مطابقة بين الإيرادات المتوقعة مع المصروفات المتوقعة مع النقدية أول المدة للوصول إلى رصيد اخر المدة وذلك لاكتشاف العجز أو الزيادة المتوقعة فى موازنة المؤتمر

مرحلة التنفيذ

المشكلات التي تحدث أثناء انعقاد المؤتمر

مطلوب من المشاركين حصر المشكلات التي يمكن أن تحدث أثناء انعقاد المؤتمر؟؟؟

أثناء المؤتمر العلمي العاشر لمكافحة الإدمان وقبل بداية الجلسة الأولى بعشر دقائق فى القاعة الرئيسية فى الفندق فوجئ الأستاذ الدكتور محمود سلام رئيس الجلسة الأولى بالأستاذ الدكتور محمد عزام رئيس الجلسة الثانية يقول له ان هذا هو الوقت المحدد لجلسته وإذا لم تتوافر له القاعة فورا سوف يترك الفندق ولن تتم الجلسة

فى رأيك هل هناك خطا ما وكيف يتم علاجه علما بان هذه القاعة الوحيدة المجهزة بكافة التجهيزات المطلوبة لكل من الجلسة الأولى والثانية وإدارة المؤتمر قد أعلنت للمشاركين عن تنفيذ الجلسة الأولى بعد انتهاء الجلسة الافتتاحية للمؤتمر

تقييم المؤتمر

ما المعايير الأساسية التي تعتمد عليها لتحديد مدى نجاح المؤتمر؟؟؟؟؟؟

مرحلة تقييم المؤتمر

لضمان نجاح وفعالية المؤتمر هناك مجموعة من التساؤلات يجب العمل على طرحها والإجابة عنها-:

•هل حقق المؤتمر الهدف الذى عقد من اجله؟

•ما أهم النتائج العلمية التي تم التوصل إليها في المؤتمر؟

•ما الجوانب الايجابية التي تحققت من المؤتمر؟

•ما الجوانب السلبية التي حدثت في المؤتمر؟

•حصر الشكاوى الخاصة بعملية الإقامة–التجهيزات–الانتقالات–الاجتماعات–تقييم أوراق العمل والبحوث المقدمة للمؤتمر

•حصر جميع النتائج التي توصل إليها وكتابة تقارير نهائية

•عقد اجتماع مع اللجنة التنفيذية ومراجعة جميع الحسابات وقفل جميع الحسابات وإعادة دفع القروض خلال ثلاثون يوم بعد انتهاء المؤتمر

•إعداد التقرير النهائي عن المؤتمر

•كتابة خطابات التقييم النهائي لجميع المشاركين في المؤتمر

•كتابة خطابات شكر لجميع القائمين على أعمال المؤتمر وجميع المشاركين والمتحدثين

•أساليب الحكم على مدى جودة المؤتمر

1- •قياس فجوة التوقعات

•فجوة التوقعات هي الفرق بين مستوى الأداء الفعلي وتوقعات المشاركين قبل المؤتمر

•الجودة المنخفضة=التوقعات<الاداء

•الجودة المقبولة=التوقعات=الاداء

•الجودة المتميزة=التوقعات >الاداء

•قائمة استقصاء مستوى رضاء المشاركين بعد انتهاء اعمال المؤتمر

•فحص شكاوى المشاركين

•مدى الالتزام بتفعيل توصيات المؤتمر من جانب الجهات المعنية بالنتائج العلمية للمؤتمر

•مقارنة التكاليف الفعلية للمؤتمر مع الموازنة التقديرية

•محددات جودة وفعالية المؤتمرات العلمية

•ما المتغيرات التي تضمن فعالية وجودة المؤتمرات العلمية؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟

•العمل بروح الفريق والاختيار المناسب لقائد الفريق

•التخطيط العلمي السليم واستغلال جميع الفرص المتاحة وتوقع جميع الأزمات

•الإدارة الجيدة للوقت

•النظر الى الوقت على انه

•أهم مورد من موارد المؤتمر

•الحماس والتزام ومواجهة المشكلات بشجاعة

•عدم إغفال الشكاوى كأساس لتطوير الأداء المستقبلي

•العمل على استغلال الوسائل التكنولوجية المتقدمة

•لتوفير الوقت ورفع مستوى

•الفاعلية والكفاءة

•التنظيم الجيد للمستندات

•التفاؤل والجدية

•الجميع للواحد والواحد للجميع

إدارة وتخطيط الفعاليات والمؤتمرات

محاور الجزء الأول:

- التعريف بمفهوم المؤتمر\ الفعالية و أهميته وخصائصه
- التعريف بمراحل تنظيم المؤتمر\ الفعالية بدءا من مرحلة الفكرة وحتي التقييم
- الاساليب العلمية في تنظيم وتوصيف عمل لجان المؤتمر\ الفعالية

التعريف بمفهوم المؤتمر\ الفعالية:

- هذا المصطلح يعني الحدث الأكبر عادة، حيث يجمع مئات بل الاف الأشخاص في مكان معين وفي زمن معين، ليتناقش المؤتمروون(جمهور، مشاركين، راعيين، صحفيين، منظمين، ضيوف...الخ) بموضوع محدد ليعرضوا افكارهم حوله ويخرجوا بالتوصيات المرجوة من تنظيمه.

- وتستمر المؤتمرات أحياناً لعدة أيام وقد تتضمن برامج اجتماعية متشعبة ومعارض. يتكون من جلسات عامة ومتخصصة.
- ويشمل الكثير من المؤتمرات الكبرى أعضاء من مختلف أنحاء العالم، ويتم فيها بحث القضايا ذات الاهتمام المحلي والعالمي.

أهمية المؤتمر\ الفعالية:

تعد المؤتمرات و الفعاليات من الأساليب الفعالة في الترويج لقضايا الجمهور و توعيتهم و طرح ورقة عمل ومناقشة بعض الأمور و ايجاد الحلول لها ،حيث تسهم فيما يلي:

- تزويد المنسقين بفكرة عن الأبعاد التي من أجلها عقد المؤتمر أو الندوة مثل قضايا اقتصادية أو سياسية وما الى ذلك.
- تدريب المنسقين على الانخراط بصورة فعالة في مجال صنع القرار و دراسة الامور و اصدار التشريعات و اقامة العلاقات مع وسائل الاعلام.
- التوصل الى لغة مشتركة بين المنسقين و الاتفاق على عمل واحد بافكار واحدة للحصول على عمل مميز.
- التقريب بين مختلف وجهات النظر و الاراء المتنوعة و توفير الفرص للدعم المتبادل و التعلم.

اسس اعداد المؤتمرات و الندوات :

- تحديد الغرض من عقد المؤتمر او الندوة.
- الاعداد لعقد المؤتمر و يشمل الاعداد عدة خطوات (اعداد المكان المناسب و الحصول على الموافقات و التصاريح من الجهات المسئولة
- توجيه الدعوة للاشخاص المهتمين قبل عقد المؤتمر او الندوة بوقت كافي.
- تنظيم جلسات المؤتمر او الندوة من حيث اعداد الجلسات و تسمية المتحدثين و التصال بهم ..الخ .
- تجهيز المطبوعات (كتب – نشرات – بيانات صحفية) التي سيجري توزيعها اثناء المؤتمر او الندوة.
- ارسال البيان الختامي للقاء كل من شارك في فعالاته مصحوباً بخطاب

- تقييم المؤتمر و تحديد نقاط القوة و الضعف للاستفادة منها في المستقبل عند تخطيط و تنفيذ لقاءات مماثلة.

مراحل تنظيم المؤتمر (المخطط العام:(

قبل المؤتمر:

1. تخطيط البرنامج
   - ما هو ترتيب المتحدثين في المؤتمر او الندة؟
   - ما هي الموضوعات التي سيناقشها كل منهم؟
   - هل سيكون هناك متحدث أساسي؟
   - هل سيكون هناك حفل استقبال او مناسبة غير رسميه يحضرها كل او بعض المشاركين؟
   - ما هي المواد المكتوبه او المطبوعات التي ترغب في توزيعها على المشاركين؟
   - هل سيدفع المشاركون رسما ماليا للحضور؟ وما هو مقدر هذا الرسم؟
2. يجب أن يكون موضوع المؤتمر واضح و مشوق و معاصر up to date subject و يكون الهدف منه واضح (هل هو توعوي أو اكاديمي أو تطبيقي أو غير ذلك؟.
3. لضمان المشاركة الفاعلة على مستوى مهني عالي، لا بد أن تبرز نتائج المؤتمر المتوقعة مع توضيح المنفعة للمشاركة من الناحية المعلوماتية أو التعرف على العاملين في نفس المجال للتعاون المستقبلي.
4. يجب ان أن تكون هناك فكرة رئيسة theme ملفتة للمؤتمر و يكون تصميمها على مستوى عالي من الجودة. كما يستحسن ألا تزيد عدد أيام المؤتمر عن 3 أيام.
5. أنشئ موقعاً إلكترونياً للمؤتمر لا يحوي معلومات متضاربة. إن الموقع الخالي من الأخطاء المنطقية أو اللغوية هو أول انطباع حسن يبقى في عقول المشاركين و غير المشاركين أيضاً. تأكد من أن الموقع يحوي المعلومات الأساسية عن المؤتمر و حدثه باستمرار. أيضا وضح بالموقع الالكتروني الفنادق المتاحة و التخفيضات الخاصة بالمشاركين بالمؤتمر، و تأكد من أن اتجاهات الفنادق و مقر المؤتمر مذكورة بشكل ميّسر.
6. أعلن عن المؤتمر بكل السبل و من أهمها: الموقع الالكتروني المميز، مواقع الإعلان عن المؤتمرات بالنت، الخطابات و الايميلات المباشرة، الملصقات الدعائية، و الصحف الورقية و الالكترونية.

7. الموقع :تأكد أنه يمكن الوصول إلى موقع المؤتمر بسهولة من قبل الجميع، و أن المطاعم على مسافة قريبة. تجنب المكان النائي إلا إذا تم توفير وسيلة المواصلات المناسبة. و الأفضل إمكانية سكن المشاركين في نفس مكان انعقاد المؤتمر. و غالباً لا يُنصح بالارتباط بتسكين المشاركين في المؤتمر و يُكتفى بذكر الفنادق التي لها أسعار مخفضة.
8. الاتصالات :لا بد أن تكون هناك جهة مخوّلة بالرد يومياً – بدون تأخير – على استفسارات الراغبين بالمشاركة في المؤتمر، و لا بد أن تكون هذه الجهة قادرة على الرد بأسلوب مهني و باللغتين العربية و الانجليزية. حبذا إرسال رسائل الكترونية مستمرة و متواصلة من قبل المؤتمر إلى الأشخاص المشتركين بالمؤتمر و في جميع المراحل (التسجيل / تأكيد القبول/ إصدار التاشيرات/ اكتمال البرنامج العلمي ... الخ.
9. من الأفضل جعل فترة تقديم البوسترات (في حالة وجودها ضمن انشطة المؤتمر) في خانة مستقلة من البرنامج العلمي للمؤتمر و حث الجميع لحضورها و المشاركة و الاستفادة منها.
إنّ اشراك متطوعين من الطلاب في أعمال المؤتمر أثناء انعقاده سيعود بالخبرة على الطالب كما سيسهم في تنفيذ المهام المختلفة للمؤتمر.
10. تأكد من أنك انتهيت من كافة أعمال اللجنة العلمية قبل المؤتمر بوقت كافٍ حتى لا تتأخر عملية طباعة كتيبات و برامج المؤتمر. كما تأكد أن يكون كتاب المؤتمر شاملاً و كافياً بحد ذاته لإعطاء أغلب المعلومات عن المؤتمر مثل اللجان المنظمة و أعضائها و البرنامج العلمي و أسماء المحاضرين الرئيسيين و ملخصات محاضراتهم و أسماء المشاركين بأوراق علمية أو بمعلقات (Posters).

أثناء المؤتمر:

1. إدخال التقنيات الحديثة عند تسجيل المشاركين.
2. الاهتمام بالمشارك فور دخوله صالة التسجيل أمر هام جداً، لذا يلزم وجود أشخاص مهمتهم الترحيب به و الإجابة على تساؤلاته و حل أي مشكلة قد تحصل له.
3. تأكد من:

- وجود اللوحات الإرشادية الموصلة لمكان المؤتمر و أيضاً على قاعات المحاضرات و القاعات المساندة.
- أن اجهزة العرض و الحواسيب المتصلة تعمل بشكل جيد.

- توفر أجهزة حاسب كافية متصلة بالإنترنت و طابعة.
- وجود ما يكفي من مخارج الكهرباء و أنواع القوابس (الفيش) المناسبة للحواسيب المختلفة.
- توفر حقيبة المؤتمر المتكاملة بكميات أكبر من العدد المتوقع .
- أن تعلن بشكل واضح عن أوقات تحرك الباصات، و الإلتزام الدقيق بذلك.
- توفير المرطبات و الشاي و بعض المأكولات الخفيفة باستمرار (ولو بمقابل مادي في أسوأ الظروف.(!

بعد المؤتمر:

1. أرسل إيميلات الكترونية تشكر فيها المشاركين على حضورهم، و تقدم لهم اعتذاراً عاماً تجاه أي قصور، و أشعرهم برغبة حقيقية في التواصل معهم في مناسبات لاحقة.
2. إن كان لبعضهم طلبات محددة كشهادة بدل فاقد أو استرداد مالي و نحوهما، فبادر إلى تنفيذ ذلك على الفور.
3. أرسل خطابات شكر للمتحدثين الرئيسيين و المتحاورين.
4. أرسل خطابات شكر لكل من ساهم في أعمال المؤتمر، و إن كان هناك مكافآت مالية، فبادر في صرفها لهم.
5. اعمل جلسة تقييم شاملة للمؤتمر يحضرها جميع من شارك في المؤتمر بهدف التعلم من التجربة و تحسينها مستقبلاً و توثيق العمل حتى يستفيد منه القادمون الجدد.

التقييم:

يجب ان تتذكر ان تطلب من المشاركين اعطاء تقييمهم للندوة او المؤتمر لدى نهايته. و يجب توزيع استمارات التقييم لدى نهاية كل ندوة او مؤتمر لمعرفة آراء المشاركين و الحضور فيما يلي:

- اسلوب العرض.
- المشرفون
- مستوى التعاون و المشاركة
- اطلب من المشاركين التقدم بمقترحاتهم و استخدم هذه المعلومات عند التخطيط لندوة او مؤتمر آخر.

- يجب ان تتضمن استمارة التقييم اسئلة محددة لأنه في العادة يستمتع المشاركون بالمؤتمرات و الندوات الى حد كبير باعتبارها تغيير عن روتين العمل اليومي و هكذا فانك اذا وجهت السؤال التالي:
- س : ما مدى فائدة هذه الندوة او المؤتمر بالنسبة لك؟ (نرجو وضع دائرة حول اجابة واحدة فقط) مفيدة/ للغاية مفيدة /غير مفيدة فان معظم المشاركون سيجيبون بانها كانت مفيدة للغاية حتى اذا لم يتعلموا منها كثيرا و لكن سوف تحصل على تقييم افضل اذا جهت اسئلة محددة بدرجة اكبر

تنظيم وتوصيف عمل لجان المؤتمر\ الفعالية :

تشكيل اللجان:

- التحضيرية (المنظمة): رئيس واعضاء ينبثق عنها اللجان الفرعية.
- العلمية: للمؤتمرات المحكمة والعلمية.
- الفرعية (التنفيذية): – الفنية – الاستقبال – المعارض – الاعلام–

اللجنة التحضيرية:

1. تحديد الزمان والمكان والتأكد من جاهزيتهم.
2. توزيع اللجان الفرعية والمهام.
3. تحديد اسم وشعار المؤتمر.
4. مراجعة العقود وتوقيعها.
5. تحضير البرنامج: الجلسة الافتتاحية وجدول اعمال المؤتمر والجلسات وقائمة موضوعات ومحاور المؤتمر. والبرنامج على هامش المؤتمرز
6. اختيار المتحدثين ومدراء الجلسات واوراق العمل والكلمات الخطابية وعريف الحفل.
7. الاتصال والتنسيق مع المتحدثين.
8. اتخاذ القرارات.
9. تحديد الجمهور المستهدف.
10. تحديد القوائم النهائية للدعوات.

اللجان الفرعية (التنفيذية:(

الفنية :

- الاستقبال والترحيب.
- تجهيز المكان بالعلامات الارشادية.
- تجهيز المكان لوجيستيا والتأكد من وجود المواد الخاصة بكل جلسة ومتحدث.
- التسجيل وجمع المعلومات والبيانات.
- الجلوس.
- حجوزات الفنادق والمطاعم وفترات الاستراحة.
- وسائل النقل وترتيبات السفر والاقامة والفيزا.
- المعارض والحفلات.
- الزيارات والرحلات)على هامش المؤتمر.(
- تحضير قائمة الادوات اللازمة.
- تحضير الشارات الشخصية والشنط.
- مكتب ديكور(الزهور(

الاعلامية :

1. تحضير الاعلانات (اعلان للمشاركة باوراق عمل) (اعلان عن عقد مؤتمر.(
2. الاعلان والدعاية.
3. كتابة الاخبار (نية العقد، الاستعداد،تصريحات صحفية.(...
4. عقد مؤتمر صحفي عن نية العقد.
5. دعوة وسائل الاعلام والتنسيق مع الصحفيين والتأكد من حضورهم وتزويدهم بالادوات المطلوبة.

المالية :

- وضع ميزانية متوقعة ومراجعتها.

تحضير الدعوات:

- كتابة الدعوة وتصميمها من حيث الالوان والحجم واللغة والمحتوى.

- قائمة المدعوين
- قائمة المشاركين
- قائمة العارضين
- قائمة الرعاة
- قائمة المنظمين
- ارسال الدعوات
- التأكد من وصولها
- طرق التأكيد والاعتذار

المطبوعات:

- الكتيبات
- برنامج المؤتمر
- الدعوات
- الاعلانات
- قوائم التسجيل
- الخطابات والكلمات
- الهدايا التذكارية
- شهادات المشاركة والتكريم
- الشنط والاقلام.

الاجتماعات تمر عادة بعدة مراحل

أولاُ: ما قبل الاجتماع : يتوقف نجاح أو فشل الاجتماع غالباً على مقدار التخطيط و التحضير لعقده والتي تتمثل فيما يلي:

1- تحدد الهدف من وراء الاجتماع وما المراد تحقيقه.

2- اختيار افضل الأوقات تفشل بعض الاجتماعات بسبب

- انعقادها بعد زمن طويل من وقوع الحدث المعني.

- زمن الاجتماع الذي تم تحديده في يوم أو ساعة غير مناسبة.

3- اختيار المشاركين : كقاعدة عامة اجعل عدد الاجتماعات اقل ما يمكن..

-إذا كنت تريد حل مشكلة فأنت بحاجة إلى من لديهم المعرفة اللازمة

-إذا كنت تريد اتخاذ قرار فأنت بحاجة إلى إشراك من تقع عليهم مسئولية تنفيذ القرار.

-إذا كنت تريد توصيل معلومات حدد من ينبغي عليه الإحاطة بهذه المعلومات.

-أما إذا كان الاجتماع بغرض المناقشة فحدد من سيتأثر ومن يستطيع الإسهام في هذه المناقشة ، بعد تحديد من ينبغي حضوره وجه لكل منهم دعوة واضحة ومحددة لحضور هذا الاجتماع قبل انعقاده بوقت كاف ، ويحبذ إرفاق خارطة تحدد الموقع بوضوح ووقت الاجتماع وجدول الأعمال.

-4**إعداد جدول الأعمال:** هو عبارة عن قائمة تتضمن كافة الموضوعات التي ستبحث وتناقش خلال الاجتماع وذلك لاتخاذ القرارات والتوصيات بشأنها ، وهو يتضمن عادة بنوداً من جدول الأعمال السابق تحت عنوان أعمال غير منتهية.

لذا لابد من مراعاة النقاط التالية عند إعداده:

-تحديد أعداد المشاركين وعنوان الاجتماع.

-تحديد مكان الاجتماع وتاريخه بدئه وانتهائه.

-تحديد الموضوعات التي ستناقش في الاجتماع في شكل نقاط وعناصر مختصرة

-يجب أن يكون عدد الموضوعات متناسقا مع الوقت المحدد.

-ترتيب موضوعات جدول الأعمال حسب الأهمية.

-الرجوع إلى محاضر الاجتماعات السابقة للتأكد من أن هناك موضوعات لم تستكمل مناقشتها لإدراجها في جدول الأعمال.

-تقليل عدد الوثائق والتعاميم الرسمية قدر الإمكان وتوزيعها على المشاركين قبل الاجتماع.

-تحديد أسماء المسئولين عن مناقشة كل بند من بنود جدول الأعمال.

-5الاستعدادات المادية وتتمثل فيما يلي:

قاعة الاجتماع : إن تجهيز قاعة الاجتماع له تأثير كبير على مدى نجاح أو فشل الاجتماع ، حيث أن سلامة التجهيزات تؤثر على خطوط الاتصال بين المشاركين والعلاقات بينهم ومدى تفاعلهم على موضوعات الاجتماع لذا لا بد من مراعاة الآتي:

·أن تكون الطريقة المتبعة لوضع الطاولات والكراسي تؤدي إلى تحقيق أهداف الاجتماع ، فقاعات المحاضرات والفصول الدراسية تفي بغرض اجتماعات المناقشة ولكن في حالة الاجتماعات لحل المشكلات واتخاذ القرارات فأن المائدة المستديرة تكون أفضل.

- وضع التجهيزات السمعية البصرية مبكراً مع التأكد من سلامة ومعرفة تشغيلها.
- عنصر الدخول والخروج للأعضاء المتأخرين.

ب- إعداد ملف الاجتماع :لتنظيم أعمال الاجتماع يفضل تجميع كافة الوثائق والتعاميم اللازمة لكل عضو من ملف خاص يكون من النوع الجيد ومن أهم ما يجب أن يحتويه:

-صورة من جدول الأعمال.

-محضر الاجتماع السابق.

-أسماء الأعضاء الحاضرين والمعتذرين.

-الوثائق والتعاميم الضرورية مع ترقيمها للرجوع إليها أثناء المناقشات.

ج- المواد واللوازم الأخرى-:

-بطاقات التعريف.

-الأدوات المكتبية.

-المرطبات وتحديد فترة الاستراحة.

6-أساليب التقويم:

يشكل التقييم جزءاً هاماً في عملية النمو والتطور .. ينبغي أن تقيم جميع الاجتماعات بغرض تحسين إدارتها في المستقبل والتي تتمثل في الاستبيان والمقابلة والتقييم الذاتي.

ثانياً : أثناء الاجتماع:

تؤثر اتجاهاتك ونشاطاتك كقائد على مناخ الاجتماع فإما تضيف إلى قيمة الاجتماع أو التقليل من قيمته – فأسع دائماً إلى تحقيق هدفك في اقل وقت ممكن دون أن تشعر أي من الأعضاء بأن الفرصة لم تتاح له لإبداء رأيه ، وأن يترك أعضاء الاجتماع وهم يشعرون بأن شيئاً ذا قيمة قد أنجز ولكي يتحقق لك ذلك عليك الاهتمام ببعض القواعد الهامة والتي منها.

1.الإدارة الفعالة للوقت : يجعل الربع الساعة الأخيرة من الاجتماع بنفس الفاعلية في الربع الساعة الأولى منه.

2.ابدأ الاجتماع في الموعد المحدد تماماً وإن كان هناك متأخرين.

3.وجه اهتمامك وركز مناقشتك على الغرض الذي من أجله عقد الاجتماع .. وانه الاجتماع عندما يتحقق الهدف منها.

.4اترك للأعضاء تحديد الأولويات في جدول الأعمال عندما تلاحظ أن تغطية الموضوعات تتطلب اكثر مما يسمح به وقت الاجتماع ، وبناء على هذا التحديد تعادل مناقشة الموضوعات المحددة فإذا نفذ الوقت تكون قد أنجزت معظم الموضوعات الهامة

.5اذكر بوضوح الهدف من الاجتماع ، ابدأ الاجتماع بشرح وتوضيح الهدف المراد تحقيقه من الاجتماع للقضاء على سوء الفهم الذي قد يؤثر على سلامة الاجتماع.

ثالثاً .. بعد الاجتماع:

لا تنتهي مسئولياتك عندما ينتهي الاجتماع اذ يبقى أمامك ثلاثة أنواع من المسئوليات:

.1**التقييم:** ويتم إما عن طريق توزيع استبيانات أو إجراء مقابلة ، والتقييم الذاتي لغرض تحسين فعاليتك كقائد ، وتقدير مدى مساهمة المشاركين ، ومدى تحقيق الهدف من عقد الاجتماع ، كما تحدد السلبيات والملاحظات التي أثرت على عدم نجاحه.

.2**التلخيص** :ويمثل في محضر الاجتماع الذي يتم فيه تلخيص القرارات الصادرة عن الاجتماع التي تم الاتفاق عليها ويمنع هذا الإجراء اختلاف الآراء حول ما تم الاتفاق عليه مع مرور الوقت ، مع ضرورة توقيع الأعضاء على هذا المحضر.

.3**التصرف:** ويمثل في تنفيذ ما تم الاتفاق عليه إذا أن التأجيل يؤدي إلى الإهمال وعدم الجدوى من الاجتماع.

التجهيزات الأساسية للمؤتمر

التجهيزات:

إذا كان جزءً من خطتك مشتملاً على اللجوء إلى وكالة أو عميل من خارج المؤسسة كي يساعدك في إجراءات تسجيل أسماء الوفود الحاضرة أو التجهيزات، فمن الطبيعي ألا تتغير تلك التكلفة بدرجة كبيرة من التأكيد على الحجز للمكان الذي ستعقد فيه المؤتمر حتى الإنتهاء من أعمال المؤتمر وذلك كله في حالة تغير عدد الوفود بنسبة تقل عن 25% بإفتراض العمل بالقاعدة الذهبية والتي مفادها أن كل وكيل سيتولى مسئولية 50 فردا من الوفود المشاركة (واحد مثلاً لنفقات الأتوبيس)، فستضطر إلى إعادة حساباتك من جديد بشكل جاد كي تتمكن من الحد من تكاليف التجهيزات بمجرد أن تحدد أي وكيل ستلجأ إليه.

لكن، عليك أن تصل إلى قرار عندما تكون بحاجة فعلية إلى تلك التجهيزات من ذلك الوكيل.
فإذا كانت المشكلة متمثلة بشكل أساسي في العمل الإضافي المتعلق بعملية التسجيل، فليس من الضروري

أن تلزم الموظفين الذين يؤدون العمل الإضافي بالقيام بعملية التسجيل وتضيع نصف اليوم في محاولة إقناعهم بذلك . عليك أن تبرم عقدًا بينك وبينهم على أن يقوموا بستة ساعات كعمل إضافي كي توفر على نفسك عناءً كبيرًا وتوفر أجر نصف يوم أيضًا.

خدمات داخل المؤتمر:

تشتمل هذه الخدمات على : موظفي الأمن وعمال صالة إنتظار السيارات وخدمات السكرتارية علاوةً على أية تكاليف مساعدة أخرى والتي تحسب بمعزل عن بقية التكاليف بغض النظر عن أعداد الوفود المشاركة . تزداد تلك التكاليف ويمكن أن تضيف إلى الميزانية الكلية حوالي نسبة 10% وذلك إذا أبديت موافقتك كلما عرضت عليك الخدمات وما يصاحبها من تكاليف باهظة . عليك بتحديد ما هو مخطط له من هذه الخدمات وطول الفترة التي ستتاح فيها وعدد العمال أو الموظفين الذين سيؤدونها وكيف سيضمن لك المورد قيام هؤلاء الموظفين والعمال بهذه الخدمات على النحو المطلوب . فبمجرد أن تشرع في الإستفسار عن تلك الخدمات الإضافية، فربما تجد أنها خدمات غير ضرورية –لذا، فإن لم يشترط مسئولو تأجير القاعات أو مكان إقامة المؤتمر على وجود تلك الخدمات في العقد، فلست ملزمًا إلى اللجوء إليهم. تتمثل إحدى التكاليف التي يتم العمل بها وحسابها مرة واحدة، في توفير مترجمين فوريين وموظفي تقديم المشروبات للعمل لوقت متأخر علاوة على تكاليف المكاتب والتكاليف المعدة كإحتياطي في حالة هطول أمطار . عليك أن تجهز قائمة مراجعة شاملة على كل شيء . فنادرًا ما يعقد مؤتمر ويكون التنظيم وطريقة الإدارة على شاكلة غيره بصورة تامة، لكنى أؤكد لك هنا بصورة عامة، أنه غالبا ما تمثل التكاليف الثابتة حوالي نسبة 35%من إجمالي التكاليف، إلا أن ذلك يعتمد بدرجة كبيرة على طبيعة ما أبرمت من عقد مع مسئولي تأجير القاعات أو مكان إقامة المؤتمر.

الفصل الرابع

فن ادارة الاجتماعات والمؤتمرات

فن إدارة الاجتماعات وقواعدها

تعتبرإدارة أي اجتماع فن يجب على الإداري الناجح ان يتقنه، ولإدارة أي اجتماعيجب كما يقول الباحث كينان حصول الاجتماعات، ومع ذلك فإن الفكرة العامةلكثير من الأشخاص الذين شاركوا في اجتماعات

سيئة التنظيم وتفتقر إلىالسيطرة والتوجيه هي أن تلك الاجتماعات كانت مضيعة أو ضياعاً للوقت،وكثيرًا ما تدل أو تشير عباراتهم عن جوانب الضعف في تلك الاجتماعات.

تقييم الاجتماع:

يعتبرتقييم الاجتماع من قبل رئيس كل اجتماع وكافة الأعضاء المشاركين خطوة هامةوهي تهدف إلى التعرف على المشكلات التي تعرض لها الاجتماع والعمل علىتفاديها في الاجتماعات المقبلة.

والطريقةالبسيطة للقيام بذلك، هي الطلب من الأعضاء ملء استمارة تقييم الاجتماع –التي لا يستغرق ملؤها أكثر من دقيقة – قبل مغادرتهم مكان أو مقر الاجتماع،وتتضمن الاستمارة الأسئلة التالية:

- هل كان هذا الاجتماع مفيدا لك ؟ نعم / كلا.
- هل تمكنت من قول كل ما تريد قوله في الاجتماع ؟ نعم / كلا.
- هل أنت راض عن كيفية إدارة الاجتماع ؟ نعم / كلا.
- هل تعرف ما يتوجب عليك فعله نتيجة للاجتماع ؟ نعم / كلا.
- هل لديك أي تعليقات أخرى ؟ نعم / كلا.

متابعة تنفيذ القرارات المتخذة:

تعبر الحصيلة الإجمالية للاجتماعات دائما على مدى نجاح تلك الاجتماعات، وكثيرا ما يتوقف ذلك على عنصرين أساسيين هما:

- مدى قيام الأعضاء المشاركين في الاجتماع بإنجاز المهام الموكلة إليهم أولا بأول.
- مدى وصول القرارات التي تم اتخاذها في الاجتماع إلى الجهات والأشخاص ذوي العلاقة، وقيامهم بتنفيذ ما جاء فيها.

فن إدارة الاجتماعات وقواعد تنظيمها وأنواعها وتصنيفها



وقد اتفق الدارسون للإدارة على مفهوم واحد لها ولكنهم اختلفوا في نظرياتهم وعملياتها واستراتيجياتها ، فأبرزوا كثيراً من الفوارق في أساليبها وطرقها وممارساتها .

وسأتناول في مقالي هذا في عجالة تسمح لي بإلقاء الضوء على الإدارة المدرسية من حيث مفهومها وطبيعتها وتعريفاتها، ثم أبسط موضوع الاجتماع وأهميته في الحياة والإدارة ، وما هي أنواعها و مبررات انعقادها، وكيفية التحضير لها،وما قواعدها، والسلوكيات التي تحدث فيها، ثم ما هو تقييم الاجتماع ،وما هي أسباب نجاح وفشل بعض الاجتماعات؟.

فإدارة أي شيء تعني ضرورة حصول الاجتماعات ، ومع ذلك فإن الفكرة العامة لكثير من الأشخاص الذين شاركوا في اجتماعات سيئة التنظيم وتفتقر إلى السيطرة والتوجيه،هي أن تلك الاجتماعات كانت مضيعة للوقت ، مع أن عباراتهم تشير إلى جوانب الضعف في تلك الاجتماعات وليس بالضرورة إلى عدم الحاجة إلى إنعقادها، ثم سأتناول: إدارة الإبداع ، لأن الإبتكار والإبداع يمثلان أحد الضروريات الأساسية في إدارة الأعمال والمؤسسات ، والتربوية خاصة ، إذ أن العالم يتقدم والحاجات والطموحات تتقدم معه والإبداع أصبح حاجة مهمة في الحياة بديلاً للعمل التقليدي الروتيني الجامد.

لذلك فإن المؤسسات الناجحة ومن أجل ضمان بقائها واستمرارها قوية مؤثرة يجب أن لا تقف عند حدّ الكفاءة بمعنى أن تقتنع بالقيام بأعمالها بطريقة صحيحة ،أو تؤدي وظيفتها الملقاة على عاتقها بأمانة وإخلاص، على الرغم من أهمية هذا الشعور وسموّه.

وإنما يجب أن يكون طموحها أبعد من ذلك، فترمي ببصرها إلى الأبعد وبآمالها إلى الأسمى حتى تكون متألقة أفكاراً وأداءً وأهدافاً أي حتى تكون مؤسسة خلاّقة مبدعة، ويصبح الابتكار والإبداع والتجديد هي السمات المميزة لأدائها وخدماتها.

وقد يمكننا تعريف الإبداع " بأنه أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل أمثل لمشكلات معينة أو تطوير أساليب أو أهداف أو تعميق رؤية، أو تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الإدارية في أشكال متميزة ومتطورة تقفز بأصحابها إلى الأمام " ، إلا أن التعريف وحده لا يحقق الإبداع ما لم يتجسّد في العمل، لذا قد يمكن أن يقال أن الإبداع الحقيقي هو في العمل المبدع لا في التفكير وإن كان العمل المبدع يسبقه تفكير مبدع .

والثقافة المنهزمة غير قادرة على الإبداع والإبتكار ، وبذلك تكون التربية وسط هذه الثقافة تبعية وتخلق الشخصية التابعة ، وهذا النوع من النمط السلوكي يعتبر تكيفاً عمدياً لذوق ومفهوم عقلية الإنسان ، وهو أيضاً نوع من قهر الذات والاعتداء عليها بل محو للذات في وسط التيار السلبي المليء بالإحباطات الديمقراطيات التربوية التعليمية والاجتماعية الناقصة ، إنه التكيف السلبي مع الثقافة المنهزمة والتربية التابعة.

من هنا فإن القيادة التربوية والإدارة المدرسية تمثلان أهمية كبرى في نجاح العملية التعليمية ، و تعرف القيادة بأنها فن معاملة الطبيعة البشرية أو فن التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم ، ويعرفها البعض بأنها فن توجيه الناس والتأثير فيهم ، وهذا كما أرى يعني فن الإدارة وليس الإدارة ذاتها . إلا أن الإدارة تعنى بالنشاط المؤثر بالجهاز الإداري لأنه ينقله من الحالة الساكنة إلى الحالة المتحركة ، و القائد هو الذي يمارس هذا الفن متمثلاً في القدرة على التوجيه والتنسيق والرقابة والتحفيز بالنسبة لعدد من الناس الذين يعملون لتحقيق الأهداف المطلوبة وفي القدرة على استخدام السلطة الرسمية عند الاقتضاء أو الضرورة ، وفي القدرة

على التأثير والاستمالة في مواقف أخرى ، وللربط ما بين القيادة عند الآخرين وشكل القيادة التي نريد نؤكد أن النظرية العالمية الثالثة المستنده إلى الإسلام ، هو النظام الآلهي الثابت والمستقر ، بعكس ما وضعه الآخرون من أدوات حكم غير ثابته وغير مستقره رغم إدعاءات واضعيها، وروح القيادة نابع في النظرية العالمية الثالثة من الدين الإسلامي الذي يفيض بالمبادىء الديمقراطية ، كالحرية والمساواة والأخاء ، قبل أن تقرها الثورة الفرنسية بعقود وقرون طويله ، فالقيادة في النظرية العالمية الثالثة للشعب من خلال المؤتمرات الشعبية لا من خلال نواب عن الشعب ، بإعتباره غائب في ظن من إبتدع هذا النظام؟.

تعريفات القيادة

1. عرفها (روبرت ليفنجسون) : بأنها الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبأقل التكاليف وفي حدود الموارد والتسهيلات المتاحة مع حسن استخدام الموارد والتسهيلات ،وعرفها (أوردي تيد) : بأنها نشاط التأثير في الآخرين ليتعاونوا على تحقيق هدف ما ، اتفقوا على أنه مرغوب فيه .

2. وتعرف القيادة: أنها استمالة أفراد الجماعة للتعاون على تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه مع القائد ، وينتفعون بأهميته ، فيتفاعلون معاً بطريقة تضمن تماسك الجماعة في علاقاتها ، وسيرها في الاتجاهات " الذي يحافظ على تكامل عملها " . وتعرف أيضاً ، " بأنها العملية التي يتمكن من خلالها القائد أن يؤثر في تفكير الآخرين ، ويضبط مشاعرهم ويوجه سلوكهم " . وهي أيضاً ، " السلوك الذي يقوم به الفرد حيث يوجه نشاط الجماعة نحو هدف مشترك " .

وقد تعددت تعريفات الإدارة بتعدد وجهات النظر التي بحثت فيها ، حيث لا يوجد تعريف واحد يفي بالغرض ومن هذه التعريفات :

1. تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف مرغوبة .

2. عملية تكامل الجهود الإنسانية من أجل الوصول إلى هدف مشترك .

3. الترتيب والتنظيم من أجل تحقيق أهداف معينة .

4. تنظيم الأعمال المختلفة التي يمارسها عدد من العاملين من أجل تحقيق هدف معين بأقل جهد وأسرع وقت وأفضل نتيجة .

5. نشاط يعتمد على التفكير والعمل ويتعلق بإثارة وتحفيز العاملين لتحقيق أهداف مشتركة باستخدام الموارد والإمكانات المادية المتاحة وفقاً للأسس والقواعد العملية .

الإدارة العامة والتربوية والتعليمية والمدرسية والصفية :

1. الإدارة العامة :

هي تنفيذ الأعمال بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم ، فإذا كانت هذه المجهودات عامة أي تتعلق بتنفيذ السياسة العامة للدولة تشمل الأعمال الحكومية على اختلاف أنواعها اقتصادية كانت أو اجتماعية أو زراعية أو صناعية أو صحية أو تعليمية وغيرها .

2. الإدارة التربوية :

هي مجموع العمليات والإجراءات والوسائل المصممة وفق تنظيم معين ، للاتجاه بالطاقات والإمكانات البشرية والمادية نحو أهداف موضوعة، وتعمل على تحقيقها في إطار النظام التربوي الشامل وعلاقاته بالمجتمع .

3. الإدارة التعليمية :

هي مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها سواء في داخل المؤسسات التعليمية أم بينها وبين نفسها ، لتحقيق الأغراض العامة المنشودة من التربية ، وهي الهيمنة العامة على شؤون التعليم بالدولة بقطاعاته المختلفة وممارسته بأسلوب يتفق مع متطلبات المجتمع والفلسفة التربوية السائدة فيه .

4. الإدارة المدرسية :

هي الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في المدرسة إداريين وفنيين ، بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتماشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة . وهي عملية تخطيط وتنسيق وتوجيه لكل عمل تعليمي أو تربوي يحدث داخل المدرسة من أجل تطور وتقدم التعليم فيها .

5. الإدارة الصفية :

هي مجموعة من العمليات والمواقف التعليمية – التعلمية التي يتم فيها التفاعل ما بين الطالب والمعلم ، والطالب والمنهاج ، والطالب وزميله ، وتوجيهها لتحقيق الأهداف الموضوعة للمنهاج .

الفرق بين الإدارة المدرسية والإدارة التعليمية :

من الملاحظ أن هناك خلطاً شائعاً بين مفهومي الإدارة المدرسية والتعليمية ، وذلك عند بعض المشتغلين بالإدارة ن حيث يطلقون اسم الإدارة المدرسية على التعليمية أو العكس

ولتوضيح ذلك :

الإدارة المدرسية هي الوحدة القائمة بتنفيذ السياسة التعليمية ، أما الإدارة التعليمية هي الوحدة القائمة برسم السياسة التعليمية ، وتعد العلاقة بين الإدارة التعليمية والمدرسية علاقة الكل بالجزء بمعنى أن الإدارة المدرسية تعد جزءاً من الإدارة التعليمية وصورة مصغرة لتنظيماتها وإستراتيجية محددة يتركز فيها فعاليتها وتقوم الإدارة التعليمية بتقديم العون والمساعدة مالياً وفنياً للإدارة المدرسية وإمدادها بالقوى البشرية اللازمة لتنفيذ السياسة العامة المرسومة وتحقيق الأهداف التعليمية الموضوعة وتقوم كذلك بالإشراف والرقابة لتضمن سلامة هذا التنفيذ . وقد برز في اللغة الإنجليزية مصطلين للإدارة نذكرهما للفائدة وهما :

ADMINISTRATION

ويعني هذا المصطلح إدارة أو حكومة: وهو توجيه الآخرين لتنفيذ رغبة طرف ثالث بإستخدام وسائل يختارها الطرف نفسه.

ويعرف أيضاً بانه نظام شامل لتوجيه وإدارة كامل النظام لتحقيق أهداف محددة ، وفي النظام التربوي يتناول هذا المفهوم مستويات من الإدارة فوق مستوى الإدارة المدرسية.

MANAGEMENTأما المصطلح الآخر

فيعني إدارة أو سياسة : ويعرف بأنه توجيه الآخرين لمتابعة نهايات بإستخدام وسائل كل منها يختاره المدير .

ويشمل إدارة النظام داخل المؤسسة ، كما يهتم برسم السياسات والتخطيط في داخل تلك المؤسسة ، ويعني ذلك إدارة جانب من العملية التعليمية.

وهنا أبدأ حديثي عن الإجتماعات وقواعدها ،بحكمة صينية تقول : أن الرجل العاقل هو الذي إذا أراد أن يعلو على الناس، وضع نفسه أسفلهم، وإذا شاء أن يتصدرهم جعل نفسه خلفهم، ألا ترى البحار والأنهار كيف ترفد من مئات الترع والجداول التي تعلوها.

من هنا فلا يمكن أن يمر وقت دون أن يشهد اجتماعًا ، فإدارة أي شيء تعني ضرورة حصول الاجتماعات، وتعد إدارة الاجتماعات بفعالية وبشكل مثمر عملية مباشرة نسبيًا ،فالتحضير المسبق والاستعداد لتوجيه الأمور والسيطرة عليها خطوات كبيرة على طريق التأكد من تحقيق الاجتماع لأهدافه.

مفهوم الاجتماعات:-

يعرف العثيمين الاجتماعات بأنها " عبارة عن تجمع شخصين أو أكثر في مكان معين للتداول والتشاور وتبادل الرأي في موضوع معين ".

أما الاجتماعات الفعالة فهي كما أوضح السيد ، وآخرون فهي التي تحقق الأهداف المرجوة منها في اقل وقت ممكن وبرضى غالبية الأعضاء.

ومهما اختلفت وجهات النظر في تعريفهم للاجتماعات، فهي كلمة عادة للدلالة على التئام عدد معين من البشر في مكان ما لمناقشة موضوع معين بهدف التوصل إلى هدف محدد.

وفي ضوء هذا التعريف تتمثل أركان الاجتماع في وجود عدد محدد من الناس يتفاعلون معًا لتحقيق هدفاً ما ،بتوافر الإمكانات المادية المناسبة.

من هنا فإن الاجتماعات وسيلة فعالة ومهمة للمشاركة الجماعية ،وعن طريقها يتم تبادل وجهات النظر والإفادة من خبرات الآخرين، كما أنها وسيلة مقبولة للتنسيق بين وجهات النظر وتوصيل المعلومات بين الأفراد والدراسة العلمية للموضوعات المطروحة للنقاش.

ويشير كل من العثيمين ، السيد وآخرون ،و كينان إلى وجود عدة أنواع للاجتماعات تبعاً لتعدد أسس تصنيفها ، وفيما يلي أهم أنواع الاجتماعات وتصنيفاتها:-

1- من حيث المدة أو الزمن:-

أ-اجتماعات دورية : وهي التي تعقد بصورة دورية قد تكون أسبوعية أو شهرية أو سنوية أو خلافه ، ويغلب عليها الطابع الرسمي ومن أمثلتها اللجان الدائمة والمجالس في الإدارات الحكومية والشركات.

ب-اجتماعات غير دورية : وهي التي تعقد كلما دعت الحاجة إليها (ليس هناك وقت محدد لعقدها) لبحث مشاكل أو مواضيع طارئة.

من حيث الشكل:- 2-

أ-اجتماعات رسمية : وهي التي يتحكم في تكوينها وفي سير إجراءاتها قوانين وأنظمة محددة (أسلوب التصويت في الاجتماع ، حق الأغلبية في إصدار القرار ، عدد المرات التي يحق للعضو فيها الكلام ، الفترة المحددة للعضو للكلام).

ب-اجتماعات غير رسمية : وهي التي لا يحكم تكوينها قوانين أو أنظمة محددة وتتسم بالمرونة والسهولة ، ولا يوجد لها قواعد أو أصول للمناقشة أو كيفية اتخاذ القرار.

من حيث المستوى:- 3-

أ-اجتماعات على المستوى العالمي أو الدولي : مثل اجتماعات الجامعة العربية وهيئة الأمم المتحدة، والاتحاد الإفريقي.

ب-اجتماعات على مستوى الدولة : مثل اجتماع مجلس الوزراء ومجلس الشورى ،مؤتمر الشعب العام في الانظمة الجماهيرية.

ج-اجتماعات على مستوى المنظمات في القطاع الخاص : مثل اجتماع مجالس إدارات الشركات والمؤسسات وكذلك اللجان المشكلة في الشركات.

أهمية الاجتماعات:-

تعد الاجتماعات من أكثر وسائل الاتصال أهمية ، وتأتي أهميتها كما أشار كل من العثيمين ، والسيد وآخرون ، في دورها الحيوي كوسيلة اتصال فعالة في حياة الشعوب سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى التنظيمات، حيث يمكن من خلالها تحقيق الأمور التالية:-

1- التوصل إلى دراسات كاملة وشاملة ومستفيضة ومتأنية للقرارات المتعلقة بالمواضيع الكبيرة ، وذلك من خلال تنوع خبرات وتخصصات الأعضاء ونقاشاتهم البناءة القائمة على المشورة وتبادل الرأي.

2- التوصل إلى قرارات جماعية تتسم بالنضج والعمق والصدق والموضوعية بعكس القرارات الفردية التي تعتمد على قدرات شخصية وتتسم أحيانا بالتحيز والمصالح الشخصية.

3- التنسيق بين مختلف أوجه الأنشطة والجهود بين الإدارات والأقسام داخل المنظمة الواحدة أو مع المنظمات الأخرى.

4- إتاحة الفرصة للموظفين حديثي الخبرة للاحتكاك بمن هو أقدم منهم خبرة وممارسة وتجربة (التدريب).

5-إتاحة الفرصة للقادة الإداريين والمشتركين في الاجتماع لتوصيل آرائهم وتوجيهاتهم ووجهات نظرهم إلى بقية العاملين عن طريق الأعضاء المشاركين ، كما تتيح في نفس الوقت توصيل مطالب وشكاوى العاملين.

6- رفع معنويات الأعضاء المشاركين من خلال إتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم وأفكارهم والمشاركة في صنع القرارات.

المراحل الرئيسية لعملية إدارة الاجتماعات:-

لكي تحقق الاجتماعات أهدافها المرجوة ، فلا بد من العمل على إدارتها بطريقة فعالة ، ويشير كل من كينان والسيد وآخرون ،إلى أن عملية إدارة الاجتماعات تنقسم إلى ثلاث مراحل أساسية هي:- :

المرحلة الأولى : مرحلة ما قبل انعقاد الاجتماع.

المرحلة الثانية : مرحلة أثناء الانعقاد الاجتماع.

المرحلة الثالثة : مرحلة ما بعد الانعقاد.

ولأهمية كل مرحلة من هذه المراحل ، واشتمال كل منها على عدد من الخطوات والأدوار الرئيسية ، فإننا سوف نتطرق لكل منها بشيء من التفصيل.

المرحلة الأولى : مرحلة ما قبل انعقاد الاجتماع:-

تسبق هذه المرحلة عقد الاجتماع ، ويجب فيها الاهتمام بعدة أمور أو خطوات أشار إلى عدد منها كل من العثيمين ، كينان ، وذكرها السيد وآخرون وتلك الأمور أو الخطوات هي:-

1- تحديد الهدف من الاجتماع : (المدير المسئول عن أمر عقد الاجتماع).

يبين كينان إن الاجتماعات تستغرق وقتا وجهدا كبيرا ، ولكن مع "ذلك يدعو البعض إلى عقد اجتماع لأنهم لم يفكروا في البدائل المناسبة التي يمكن أن تعطي النتائج ذاتها" أو لأنهم يرون إن جمع الأشخاص معا يمكن أن يكون عنصر راحة نفسية وأسلوبا معتادا في معالجة الأمور وتجنب تحمل المسؤولية الشخصية.

ومع تحديد الأهداف يجب إن يتم صياغة الأهداف قبل عقد الاجتماع وأن تكون معروفة للجميع وإن تخاطب هـذه الأهداف المشاركين بكلـمات محددة، وإن يحـتاج لكل عـضو للإسهام فيها.

ويوضح السيد ، وآخرون وجود عدة أهداف للاجتماعات مثل:طرح بعض المعلومات أو تبادل الأفكار والآراء بشأن موضوعات محددة أو العمل على القيام ببعض التغييرات في طرق وأساليب العمل أو مناقشة بعض السياسات أو إعداد بعض التقارير حول موضوع معين أو توضيح بعض الأمور المرتبطة بالعمل أو الأفراد ، أو الحصول على تأييد بعض الأفراد لبعض الأفكار والمقترحات ... الخ ،

ويؤكد كلا الكاتبين السابقين على أهمية أن يفكر المدير مسبقا قبل الاجتماع ويسأل نفسه عن الغرض أو الهدف منه ؟ هل هو أنسب وسيلة لتحقيق الهدف ؟.

2- تحديد من الذي سوف يدعى للاجتماع : (المدير المسئول عن أمر عقد الاجتماع أو من ينيبه).

يجب على المدير المسئول أن يفكر في تحديد ما إذا كان سوف يرأس الاجتماع بنفسه أم سوف ينيب شخصاً آخر عنه ، وفي كلا الحالتين يجب عليه كما أشار كينان أن يتذكر أنه كلما قل عدد المشاركين كلما كان أفضل ، وان يتأكد كما أوضح السيد ، وآخرون من توافر عدة شروط في الأعضاء المزمع دعوتهم لحضور الاجتماع أهمها ما يلي:-

أ) أن يكون ذا صلة بالموضوعات المطروحة للنقاش في الاجتماع.

ب) أن تتوافر لديه الخبرة والإلمام بالموضوع.

ج) أن تتوافر لديه الرغبة والحافز للمشاركة في الاجتماع.

د) أن يكون قادرا على العمل الجماعي التشاركي.

ه) أن يكون من النوع الديمقراطي الذي لا يفرض رأيه على الآخرين.

و) أن يكون قوي الشخصية لا من النوع الذي الخجول الذي لا يستطيع التحدث أمام الآخرين.

ويضاف إلى الشروط السابقة بالنسبة للمدير المسئول عن أمر عقد الاجتماع أو من يكلفه برئاسة الاجتماع ،أن يلم بخطوات ومبادئ إدارة الاجتماعات وأن يكون فعالاً ، والرئيس الفعال كما أشار العثيمين ، هو الذي يبني علاقته مع بقية الأعضاء على التعاون والثقة والمساواة في إعطاء الفرص لجميع الأعضاء بحيث يتيح لكل عضو أن يعبر عن آرائه وأفكاره بحرية "

وتفيد هذه الخطوة السابقة كما أشار السيد ، وآخرون في عدة أمور أهمها : إرسال الدعوات والمعلومات للمدعوين للاجتماع قبل عقده بوقت كافي وبذلك يتمكنون من التحضير للاجتماع بشكل جيد ، واختيار وترتيب مكان الاجتماع.

3- إعداد جدول أعمال الاجتماع : (رئيس الاجتماع والسكرتير).

لجدول أعمال الاجتماع دور كبير جدا في إنجاح الاجتماع ، ونظرا لذلك فإن يؤكد على ألا يكون عبارة عن ورقة توزع على المشاركين قبل الاجتماع مثل البيانات التي توزع في الشوارع ، بل يجب أن يكون عبارة عن وثيقة عمل تعمل كدليل يبقي الجميع في مسار معين وتمنع استغراق اقل المواضيع أهمية بمعظم وقت الاجتماع ، كما يبين أن نقاط جدول الأعمال المثالي هي : الهدف من الاجتماع وتاريخه ومدته ومكان حدوثه ، وأسماء المشاركين فيه ، ومواضيع المناقشة الروتينية ، ومواضيع النقاش الصعبة أو القابلة للجدل ، وأي أعمال أخرى تستجد.

كما يؤكد السيد ، وآخرون على أهمية ترتيب الموضوعات في تناولها وفقا لأهميتها النسبية ، وتحديد وقت مناقشة كل موضوع (إن أمكن ذلك) ، وعلى مراعاة القواعد التالية عند إعداد جدول أعمال الاجتماع.

أ) الاقتصار على الموضوعات ذات الصلة بالهدف من الاجتماع.

ب) مراعاة ما يعرفه الأفراد المشاركين عن الموضوعات المطروحة للنقاش.

ج) العمل على عدم إطالة زمن الاجتماع قدر الامكان (تشير الدراسات إلى أن انتباه الأفراد وتركيزهم يمكن الحفاظ عليه إذا لم تزد المدة في المتوسط عن ساعتين.

د) اختيار الوقت الملائم لعقد الاجتماع (9-12 ظهراًحسبما تشير الدراسات ، أو2-5 بعد الظهر شريطة تناول غذاء خفيف).

4- اختيار وتنظيم قاعة الاجتماع بشكل مناسب وتحت إشراف مباشر من رئيس الاجتماع.

فنجاح الاجتماعات يتطلب توافر عدد من العوامل المهمة في مكان الاجتماع ، ومن تلك العوامل كما أشار كل من كينان ، السيد هي : مناسبة حجم القاعة لعدد المشاركين ، ومناسبة ترتيب مائدة ومقاعد الاجتماعات ،و توافر كافة الأجهزة والأدوات اللازمة لعرض الموضوعات ، توافر درجة الإضاءة والتهوية والحرارة الملائمة ، خطة وبطاقات تحدد أماكن جلوس المشاركين حسب الاهمية.

وبخصوص شكل الاجتماع يشير السيد إلى أن ذلك يعتمد إلى حد كبير على الهدف من الاجتماع ، وان انسب شكلين هما الشكل الدائري والبيضاوي حيث يتيحان اكبر قدر من التفاعل بين المجتمعين.

5- إعداد وإرسال الدعوة والمعلومات اللازمة للاجتماع : (سكرتير الاجتماع تحت إشراف الرئيس).

ويراعي أن يكون ذلك قبل موعد عقد الاجتماع بوقت كاف ، وان يرفق بها جدول أعمال الاجتماع.

المرحلة الثانية : مرحلة أثناء الانعقاد الاجتماع:-

وهي تشمل كافة الفعاليات التي تتم خلال فترة عقد الاجتماع (الفترة المحددة لبداية ونهاية الجلسة) ، ويتوقف نجاح إدارة الاجتماع في هذه المرحلة على مدى جودة الإعداد لها في المرحلة السابقة ، كما يعتمد على مدى تفهم كل من رئيس وأعضاء الاجتماع للأدوار المطلوبة منهم وتنفيذها على الوجه المطلوب.

أولا : الأدوار المطلوبة من أعضاء الاجتماع:-

1- معرفة الهدف من الاجتماع والدور الذي يلعبه فيه.

2- قراءة المعلومات المرتبطة بموضوعات الاجتماع قبل حضوره حتى يشارك في الاجتماع بفعالية.

3- الحضور إلى مكان الاجتماع في الوقت المناسب ، أو الاعتذار وإنابة عضو آخر ملم بالموضوع في الحضور عنه.

4- عدم مغادرة قاعة الاجتماعات أثناء الانعقاد إلا لأسباب ضرورية يأذن بها رئيس الاجتماع.

5- الاستئذان للمشاركة في إبداء الرأي والمناقشة ، وأن تكون بشكل موضوعي وخالي من التحيز أو التعصب.

6- الاستفسار عن المعلومات أو الموضوعات غير الواضحة أو غير المفهومة أثناء الاجتماع.

7- الاستعداد العالي لتقبل الآخرين والإصغاء إليهم.

8- الابتعاد عن الاتجاهات السلبية نحو الاجتماع أو بعض الموضوعات المطروحة فيه للنقاش.

9- الالتزام بآداب الحديث مع الآخرين أثناء النقاش أو الاستفسار.

ثانيا : أهم الأدوار المطلوبة من رئيس الاجتماع:-

1-مراجعة كافة التعليمات والمعلومات والتجهيزات اللازمة للاجتماع قبل حضور الأعضاء ، وتوجيه لجنة السكرتارية باستقبال الأعضاء المشاركين في الوقت والمكان المحدد.

2- أن يستحضر في ذهنه المراحل الأربع التي يمر بها الاجتماع وأن يعمل على الاستفادة منها ، وتلك المراحل الأربع هي:-

أ) تشكيل الاجتماع : مرحلة البدء بالاجتماع ، وفي هذه المرحلة يدرس المشاركون بعضهم بعضا ويسعون لمعرفة مواقف الآخرين وخلفياتهم.

ب) المرحلة العاصفة : مرحلة النقاش والرد ، وفي هذه المرحلة يبدأ المشاركون بالانفتاح والانهماك في مناقشات وتحديات كلامية ، قد تؤدي إلى سوء تنظيم الاجتماع.

ج) مرحلة التطبيع : مرحلة العمل بإنتاجية ، وفيها تتطور الأفكار ويتم الوصول إلى تسويات ، وترسيخ إطار عام واضح يمكن الجميع من معرفة ما هو مطلوب منهم.

د) مرحلة الأداء : مرحلة النتائج ، وفيها يولد المجتمعون إجماعا ويحصلون على النتائج.

3- افتتاح الاجتماع في الوقت المحدد مع مراعاة النواحي التالية : الترحيب بالمشاركين ، وإتاحة الفرصة لهم للتعريف بأنفسهم ، وحصر الغائبين ، والتذكير بهدف وأهمية الاجتماع أو مراجعة نتائج الجلسة السابقة ، والتعريف بالمواضيع المحددة للمناقشة ، والتأكيد على الالتزام بالوقت.

4- اختيار مقرر ولجنة صياغة لوقائع جلسة الاجتماع ، وذلك بالاتفاق مع أعضاء الاجتماع.

5- طرح موضوعات الأعمال في الوقت المحدد ، وتشجيع الأعضاء على إبداء وجهات نظرهم واستثارة حماسهم ودافعيتهم للمشاركة في النقاش.

6-إعطاء العناية الكافية لنوع الأسئلة التي تثار في الاجتماع.

7- توجيه النقاش ومنعه من الانحراف عن هدفه (إيقاف النقاشات الجانبية ، استئثار بعض المشاركين بالكلام لفترة طويلة .... الخ.

8- حفظ النظام داخل الاجتماع ، والحسم في مواجهة أي محاولات للخروج بالاجتماع عن هدفه.

9- فرض آداب الحديث وقواعد المناقشة على المشاركين وعدم السماح لأي فرد بالانحراف عنها.

10- اختيار الأسلوب الملائم للتعامل مع المشاركين وفقاً لنمط شخصية كل فرد منهم (المعارض ، والمتعالي ، والمتعصب ، والثرثار ، والمنطوي .... الخ).

11- بلورة النقاشات للحصول على إجماع على النتائج ، وذلك من خلال الإعلان عن نقاط الاتفاق وتدوينها أولا بأول ، وإعادة مناقشة نقاط الاختلاف والإعلان عن اقرب النتائج المحتملة للاتفاق.

12- اختتام الاجتماع في الوقت المحدد بشكل مثير لحماس الأعضاء ، ويراعى في ذلك إعادة تذكير الأعضاء بأهداف الاجتماع وما تحقق منها ، تلخيص أهم ما توصل إليه الاجتماع من نتائج وقرارات ، توجيه الشكر للأعضاء على ما قدموه ، تكليف الأعضاء بإنجاز ما أوكل إليه من مهام ، إبلاغ الأعضاء بموعد الاجتماع القادم إن لزم الأمر.

المرحلة الثالثة : مرحلة ما بعد الانعقاد:-

وهي المرحلة التي تلي انتهاء جلسة الاجتماع ، ويتم فيها القيام بعدة خطوات أهمها ما يلي:-

أولاً : توثيق الاجتماع:

يجب فور انتهاء الاجتماع إعداد محضر مطبوع بذلك ، ويجب أن يتضمن المحضر كما أشار كل من العثيمين ، وكينان ، والسيد وآخرون النقاط التالية:-

1-عنوان يشير إلى موضوع الاجتماع وتاريخ ومكان انعقاده.

2-قائمة بأسماء الأشخاص المشاركين.

3-اعتذارات الأشخاص الذين لم يحضروا.

4-اسم رئيس الاجتماع.

5-جدول الأعمال.

6- ملخص عن ما تم القرار عليه في كل بند في جدول الأعمال.

7- خلاصة توزيع المسئوليات بالأسماء على الإجراءات التنفيذية.

8- تحديد نهاية الاجتماع وموعد الاجتماع التالي.

ويؤكد كينان على مراعاة النواحي التالية عند كتابة محضر الاجتماع : استعمال صيغة الماضي ، وصف الحقائق والوقائع فقط بدون إعطاء آراء شخصية ، الإشارة إلى أي إجراء تنفيذي بالأحرف العريضة وبجانبه الأحرف الأولى من اسم أو مركز الشخص المسئول عنه.

وبعد الانتهاء من إعداد المحضر وتأكد الرئيس من خلوه من الأخطاء فانه يقوم وكافة الأعضاء الحاضرين بالتوقيع عليه ومن ثم توزيع نسخة منه على كل الأعضاء المشاركين في الاجتماع.

أولا : تقييم الاجتماع:-

يؤكد السيد وآخرون على أهمية قيام رئيس كل اجتماع وكافة الأعضاء المشاركين بتقييمه كل اجتماع بعد الانتهاء منه ، وذلك بهدف التعرف على المشكلات التي تعرض لها الاجتماع والعمل على تفاديها في الاجتماعات المقبلة.

وفي تصنيف آخر لأنواع الإجتماعات فإن الأجتماعات الأكثر شيوعاً هي:-

1-اجتماع توصيل المعلومات.

على المدير أو المسؤول بأن المعلومات المراد توصيلها لن تفهم إلا إذا قام بتوضيحها بنفسه.

2- اجتماع الحصول على المعلومات.

هو الحصول على معلومات تتعلق بموضوع معين يعتبر هذا النمط من الاجتماعات يتجه من إمكانية التعرف على صور التفاعل الممكنة بين وجهات النظر المختلفة للمجتمعين،

يسمى هذا النوع من الاجتماع "اجتماع عصف الأفكار" الذي يسمح لجميع الحاضرين بالمشاركة بآرائهم ووجهات نظرهم.

3- اجتماع حل المشكلات.

تهدف إلى التوصل لحلول مفضلة ومقبولة لمشكلة معينة، إذا كان عنصرقبول الحل من قبل غالبية الأعضاء مسألة مهمة وحاسمة لضمان فعالية التنفيذ.

4- اجتماع تكوين الاتجاهات.

تهــدف لتكوين اتجــاهات معينة أو تعــديل الأفكاروالاتجاهات القديمة وتقبل ما هو جديد منها.

5- الاجتماع التوجيهي أوالإرشادي.

يهدف توجيه العاملين وتحسين مهاراتهم وتوسيع آفاقهم.

وهناك أيضاً إجتماعات من نوع آخر على شاكلة :-

1-اجتماعات دورية : تعقد بشكل أسبوعي أو شهري أو سنوي تهدف هذه الاجتماعات إلى الاطلاع على التطورات وعلى نتائج العمل والملاحظات النهائيةبشأنها.

2- اجتماعات عادية: تعقد بشكل مستمر تهدف مناقشة موضوعات تنفيذية تتعلق بكيفية إنجاز الأعمال اليومية وحل الصعوبات التي تعوق تنفيذها.

3- اجتماعات داخلية: تعقد داخل المنظمة لمناقشة موضوعات داخلية بين الإدارات والأقسام فيها.

4- اجتماعات خارجية: تعقد خارج المنظمة يشترك فيها أعضاء من جهات مختلفة يهدف مناقشة موضوعات مشتركة أو لتنسيق برامج عمل معينة فيما بين هذه الجهات.

5- اجتماعات خاصة: تعقد بشكل استثنائي وذلك لمناقشة موضوعات طارئة.

مبررات عقدالاجتماع:-

هناك مبررات قوية وواضحة تدعو إلى توحيد الجهود الجماعية وعقدالاجتماعات ومن هذه المبررات:-

1- وجود ما يدعو إلى تغيير الوضع القائم.

2-تنشيط الأفكار والآراء والخبرات بين العاملين من فترة إلى أخرى.

3-وجود رغبةوتقبل في تطبيق القرارات التي تصدر عن الاجتماعات.

4- وجود مشكلة أو قضية معينةتتطلب المتابعة والتقييم المستمر.

5- سهولة توزيع المهام والمسؤوليات وتأمين تحقيق التنسيق أثناء التنفيذ.

6- تحقيق إيجابيات اللقاء المباشر بين أعضاءالاجتماع وتدريبهم وزيادة معرفتهم وتنمية مهاراتهم السلوكية والفنية.

7-خطورةوتكلفة القرار الفردي وأفضلية الجهود الجماعية.

أسباب إنعقاد الاجتماعات :-

1-اتخاذ القرار: اجتماع الأطراف المعنية كافة هو عادة أفضل طريقة لتبادل المعارف .

والخبرات والتوصل إلى أفضل القرارات.

2-الاتصال: الاجتماع المثمر تتيح الاتصال لجميع الأطراف المشتركةبسرعة ودقة.

3-القدرة على الابتكار: الاجتماع الجيد المثمر يتيح تدفق الأفكار.

4-تشكيل الفرق: إن تشكيل فرق عمل لا يمكن أن يتم من غير عقد اجتماعات حيث تتكون العلاقات.

5- التشاور: الاجتماع وسيلة فعالة للتشاور ومشاهدة عدد منالأشخاص.

6- استقبال معلمين جدد: كلما ظهرت أطراف جديدة في ساحة تتطلب منهج إقامةعلاقة عمل مع أخرين يكون هناك سبب وجيه للاجتماع.

((التحضيرللاجتماع))

يعتمد نجاح الاجتماع إلى حد كبير على حسن التجهيز له وعادة مايتضمن التحضير للاجتماع ما يلي:

أولاً: ما يعلمه منظم أو مدير الاجتماع قبل الاجتماع.

عند نهاية الاجتماع لابد أن يقدم محضر أو ملخص يسجل فيه كل ما دار من مناقشات وموضوعات وقرارات وتوزيع المهام التي أسفرت عن الاجتماع ووقت انجازه والأشخاص الذين يتم توزيع العمل عليهم.

ولابد من تحديد الاجتماع القادم قبل انفضاض الجلسة ثم يطبع ويوزع على الأعضاء بعد أيام من عقد الاجتماع.

أنماط سلوك الأعضاء :-

1-العضو المتكبر أو المتعالي:

وهذا النوع وجه إليه أسئلة صعبة، أو أعد تعليقاته لباقي الأعضاء لمناقشتها.

العضوسريع الرد:

لا يعطي فرصة لغيره للتفكير في الأسئلة المطروحة اشكره واقترح اشتراك أفراد آخرين من الأعضاء في المناقشة.

العضو المعترض:

يعترض على كل فكرة تطرح حافظ على هدوء أعصابك، اشكره على أفكاره الجيدة، واطرح أفكاره الخاطئة على الأعضاء لمناقشتها.

العضوالثرثار:

يتكلم في موضوعات خارج موضوع المناقشة قاطعه، واشكره، ثم اطرح النقاط المطلوب مناقشتها، وتابع الموضوع.

العضو المشاغب:

يعمل على عرقلة سير الاجتماع احتفظ بهدوئك، ووضح أهميةالاجتماع والغرض الأساسي من انعقاده.

العضو المتعصب:

يرفض تمامًا تقبل الأفكار الأخرى المطروحة اطرح أفكاره على باقي الأعضاء للمناقشة، وذكره بضيق وقت الاجتماع وباستعدادك لمناقشة أفكاره معه بعدالاجتماع.

العضو الهادئ:

لا يشارك في المناقشة اثن عليه، وشجعه على الاشتراك في المناقشة بتوجيه الأسئلة السهلة إليه.

العضو العييّ:

يعجز عن الإفصاح عن آرائه ومشاعره لا تقل لهم اذا تعني بكذا، بل أعد ما قاله بلغتك.

العضو الهامس:

يهمس مع الآخرين في موضوع جانبي لا تحرجه، ادعه باسمه واسأله سؤالاً سهلاً، أو أعد النقطةالأخيرة للحديث، واسأله عن ملاحظاته حولها.

العضو المخطيء:

يقدم ملاحظات بغير عناية علق على ملاحظاته بالقول: "هذه وجهة نظر في الموضوع، ولكن كيف يمكن التوفيق بينها وبين وجهة النظر الأخرى؟ (اذكر وجهة النظرالصحيحة).

العضو الراغب في المساعدة:

يشارك ضمن الحدودالدنيا للمشاركة ويعلن عن رغبته في مساعدة الآخرين له لا يشارك في المناقشة شجعه بصورة مستمرة لتقديم أفكاره، بخاصة عندما تخف الحماسة تجاه مناقشة الموضوع المطروح.

العضو الخائف:

لا يشارك في المناقشة اسأله أسئلة،و اثن عليه كلما كان ذلك ممكنًا، واجعله يشعر بأهميته.

العضوالمشاجر.

يرفض أفكار الآخرين اعرض أفكاره على المجموعة لتحكم عليها.

العضو غير المهتم:

لا يشارك في المناقشة اسأله عن طبيعةوظيفته، وبين له كيف يمكنه أن يفيد من مناقشة الموضوع المطروح للنقاش.

العضوالأذكى:

يطرح أسئلة خادعة وفيها قدر من الحيلة والبراعة كن يقظًا للأسئلة التي يطرحها، وقم بعرضها على المجموعة للإجابةعنها.

تقييم الاجتماع:-

ثانيًا: فيما يتعلق تقييم فعالية الاجتماع:-

ترى باربارا وزميلها بالمبر أن فعالية الاجتماع تقوم على ركنين أساسين: (ركن الكفاءة) ويقصد به الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للاجتماع بما فيها الوقت. (ركن الانتاجية) يعني التقدم نحو الأهداف المحددة والإفادة القصوىمن الفرص المتاحة.

ثمة مؤثرات يمكن استخدامها للحكم على فعالية الاجتماع.

بالطبع إن ما عرضناه من تعريف للاجتماع وأهميته وأنواعه ومبررات عقد الاجتماع وكيفية التحضير للاجتماع وما هي الأنماط السلوكية التي يمكن أن نواجهها في أي اجتماع، وكيفية التعامل معها ثم كيفية تقييم الاجتماع وما هي أسباب نجاح أو فشل بعض الاجتماعات.

ونصل في النهاية: إن الاجتماعات هي وسيلة لتحقيق غاية ما ونادرًا ما تكون هي الغاية بحد ذاتها وتكون حصيلة الاجتماع بداية لنشاطات أخرى حتى لو كانت مجرد عقد اجتماع آخر.

ومن خلال اعتبار الاجتماعات وسيلة بناءة لصنع القرارات سوف تجد من الأسهل توجيه الجهد بطريقة بناءة وهذا يعني السعي لتحقيق الهدف الذي دعي من أجله الاجتماع.

والأمر الذي لا نمل من التأكيدعليه هو ضرورة التعامل مع الاجتماعات كعملية تحتاج إلى تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابةحتى تأتي النتائج منسجمة مع ما يبذل فيها من جهد ووقت.

وفي قطاع التربية والتعليم تحديدا " المدارس " فعلى المدير وهو رئيس أغلب الإجتماعات واللقاءات أن يكون إجتماعه مع المعلمين في اللحظة التي يغادر فيها مكتبه إذ لابد أن يذهب للاجتماع هاشًا باشًا لا بوجه عبوس منفر وتذكر دائمًا أن الابتسامة تفتح مغاليق القلوب وعندما يصل إلى مكان الاجتماع فعليه أن يتصرف بقدر عال من الذكاء الاجتماعي والكياسة والأدب مع كل من يصادفه في ذلك المكان ،إذ إن الانطباع الذي يخلقه من اللحظة الأولى له تأثير حاسم على مجمل علاقاته .

الجزء الثاني : إدارة الإبداع:-

يمثل الابتكار والإبداع أحد الضرورات الأساسية في إدارة الأعمال والمؤسسات، إذ أن الزمان في تصاعد والحاجات والطموحات هي الأخرى في نمو واتساع، فلا يعد كافياً أو حتى مرضياً أداء الأعمال في المؤسسات – على اختلاف أنماطها وأنواعها – بالطرق الروتينية التقليدية لأن الاستمرار بها يؤدي إما إلى الوقوف وهو بالتالي تراجع عن الركب المتسارع في المضي إلى الأمام أو الفشل.

لذلك فإن المؤسسات الناجحة ومن أجل ضمان بقائها واستمرارها قوية مؤثرة يجب أن لا تقف عند حدّ الكفاءة بمعنى أن تقتنع بالقيام بأعمالها بطريقة صحيحة أو تؤدي وظيفتها الملقاة على عاتقها بأمانة وإخلاص، على الرغم من أهمية هذا الشعور وسموّه.

وإنما يجب أن يكون طموحها أبعد من ذلك. فترمي ببصرها إلى الأبعد وبآمالها إلى الأسمى والأسمى حتى تكون متألقة أفكاراً وأداءً وأهدافاً وبتعبير آخر حتى تكون مؤسسة خلّاقة مبدعة، ويصبح الابتكار والإبداع والتجديد هي السمات المميزة لأدائها وخدماتها.

وقد يمكننا تعريف الإبداع " بأنه أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل أمثل لمشكلات معينة أو تطوير أساليب أو أهداف أو تعميق رؤية أو تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الإدارية في أشكال متميزة ومتطورة تقفز بأصحابها إلى الأمام " ، إلا أن التعريف وحده لا يحقق الإبداع ما لم يتجسّد في العمل، لذا قد يمكن أن يقال أن الإبداع الحقيقي هو في العمل المبدع لا في التفكير وإن كان العمل المبدع يسبقه تفكير مبدع، ولذا فإن عملية الإبداع تمر في الغالب بأربعة مراحل هي:–

الإعداد – والاختيار – والإلهام – ومرحلة التحقق.

ولذلك نؤكد أنه ينبغي أن تتسم الأفكار الخلاقة بالعملية أيضاً حتى يصح أن تكون فكرة خلّاقة وإلا فإن مجرد الفكرة السامية بلا إمكانية للتحقيق ناقصة لأنها لاحظت الحدود المثلى للفكر والفكر يسمو ويتألق ولا يحدّده مكان أو زمان أو طاقة أو خبرة، بخلاف العمل والعملية فإنها مراحل يجب أن تنسجم مع الزمان والمكان والطاقة والقدرة على إنجازها حتى تصبح ممكنة.

لأن العمل محكوم بشرائط ذلك دون الفكر. فليس من المهارة دائماً أن يحمل الإنسان أفكاراً مثالية مجردة عن الواقع وأكبر من قدرة البشر، بل المهارة في أن يحمل أفكاراً مبدعة خلاقة قابلة للتطبيق.

وبذلك يشمل الإبداع طرق الإدارة الفاعلة والقدرة على التأثير الناجح والأخذ بزمام الأمور إلى المراتب الأعلى والأفضل.

التفكير الخلّاق.. والآخر المنطقي:-

إن كل عمل ناجح بحاجة إلى ثلاثة أصناف من الأفراد:-(المدراء،العاملون،المبدعون)

،وما لم يحصل توافق وانسجام بين هذه الأصناف الثلاثة لا يأخذ العمل مسيره إلى التقدّم والنجاح. فالأوّل والثاني يقوّمان العمل والثالث يميّزه عن غيره بالخصائص والأوسمة.

ومن الواضح أن القرار الإداري هو العلة التي تقف وراء النجاح والفشل، وللتفكير الإنساني الدور البارز في طابع القرارات الإدارية وفي الغالب فإن القرار العقلاني يحدّد إما على أساس منطقي أو إبداعي خلّاق.

فالتفكير المنطقي يتدرّج حسب قانون الأسباب خطوة فخطوة حتى يتوافق مع القواعد المنطقية، لذا فإنه لا يتجاوز الأعراف والتقاليد والأنظمة المفروضة والأساليب المألوفة في الغالب، لأن المنطق يفرض على صاحبه مراعاة توازن الفكر مع العمل مع كسب الأرباح مع الخسائر الأقل ونحو ذلك من موازنات ضرورية لسلامة الإدارة.

أما التفكير الإبداعي فهو قد يتجاوز الأعراف والتقاليد ويخرق المألوف بشجاعة وإقدام فلا يخضع لقواعد ثابتة أو قرارات محكمة لذا فإنه في الغالب يخيف ويوقع المتعايشين معه بالحذر والارتباك وكما هو معروف عن طبيعة البشر التخوف من كل جديد، لذلك فإن الفكر الخلّاق قد لا يعدم أن يجد من يخالفه بشدة وينسب إليه النواقص، حتى يثبت مصداقيته وصحته بعد حين والأمر الذي يهوّن الخطب هو أنه بعد النجاح سيشكّل انتصاراً كبيراً لأصحابه ويزيد من مصداقيتهم وكفاءتهم.

ولا يخلو الأمر من تعارض بين النمطين في التفكير، والحلّ الأمثل هو الجمع بين النمطين وأفضل طريقة لذلك هو فسح المجال لكلا الفكرين في العمل ولأفرادهما بالمواصلة.

اكتشاف العناصر المبدعة:-

إن الابتكار والإبداع شكل راق من النشاط والخلاقية الإنسانية وقد أصبح منذ الخمسينات من القرن الماضي مشكلة هامة من مشكلات البحث العلمي في العديد من الدول والمؤسسات، فبعد أن حلّت الآلة في المصانع والإدارات والمؤسسات لم تعد الحاجة إلى العضلات البشرية بتلك الأهمية وإنما نحت الضرورة إلى الطاقة المفكرة الخلاقة، إذ تجاوزت تقنيات الآلة الزمان والمكان في السرعة على الإنجاز في المصانع والشركات الصناعية والتجارية فضلاً عن الإتقان والجودة كما تجاوزت معرقلات التواصل والارتباط ونقل المفاهيم والمؤثّرات في المؤسسات البشرية والفكرية، بما جعل الاستغناء عن الكثير من الطاقات والكفاءات العضلية والوظيفية أمراً طبيعياً. وفي المقابل ازداد الطلب أكثر فأكثر على النشاط الابتكاري والإبداعي الفذ فبات من الضروري على كل مؤسسة إيجاد قدرات خلاّقة في أفرادها تعينها على مواكبة التطور السريع كضرورة اهتمامها في تطوير القدرات المبدعة لبذل المزيد حتى تبقى في القمة دائماً.

ومن هنا ينبغي – دائماً – التوجّه إلى صفات الأفراد وخصوصياتهم لاكتشاف الطاقات المبدعة فيهم حتى لا نحرمها من العناية ولا نحرم العمل من فرص أفضل للتقدم، وتتمثل صفات المبدعين بجملة من المظاهر في السلوكيات والأنشطة اليومية في البيت ومكان العمل والشارع والنادي وغيرها من مواقع النشاط.

وقد حدّد بعض علماء النفس الصفات الإبداعية في الأفراد في عدّة مظاهر نذكر منها ما يلي:-

1-النهم إلى المعرفة والاستطلاع الشخصي وفي التجمّعات يميل المبدعون غالباً إلى الفضول الإيجابي والبحث وعدم الرضا عن الأوضاع الراهنة طلباً للتجديد والتطوير.

2-الالتزام بهدف سام والتفاني في العمل من أجل الوصول إليه.

3-القدرة على تقديم الأفكار والاقتراحات المقنعة أو الخطط البديعة.

4-التلقائية والمرونة في التعامل والثقة في النفس في العلاقة مع الأفراد والتعاطي مع الأزمات.

5-تشجيع تبادل الرأي والمشاركة فيه والنقد الذاتي، ويترفع الفرد المبدع في الغالب عن السلبية والتزلّف والنفاق، لأنها مساوئ تتنافى مع شعوره بالثقة وتفكيره المتحرّر وطموحه العالي إلى الكمال وتحسين الأوضاع وتوجيهها إلى الأفضل. لذلك فإن المبدعين في الغالب يتسمون دائماً بالصدق والبحث عن الحقيقة.

فيرفضون مواراتها أو تجاوزها فقد ينتقدون المستويات الأعلى إذا وجدوا خللاً في أدائهم أو سلوكهم كما يطرحون البدائل الإيجابية ويساهمون فيها فلا يكتفون بالنقد لمجرّد النقد بلا تفاعل ومشاركة في تحسين الأوضاع.

كما لا يبطنون شيئا ويظهرون خلافه، لأن هذه صفات تنشأ من النقص والعجز وهو أمر يتنافى مع الإبداع.

6- قراءة الماورائيات لدى الاستماع إلى محاضرة أو خطبة أو قراءة فكرة ومراقبة عمل أو سلوك وعدم الوقوف إلى حدّ الظاهرة من دون تحليل وتعمّق.

7-الاستقلالية، إذ أن المبدعين يتميّزون – في الغالب – بالتحرّر من النزعة التقليدية والتصورات الشائعة ليس حباً بالخروج عن المألوف دائماً بل لتطلّعهم الدائم وطموحهم العالي في التفكير والتعبير ورسم الأهداف ومن الواضح أن لبعض التقاليد والنمطية أهميّتها وحكمتها التي تستدعي احترامها وعدم تجاوزها.

وفي نفس الوقت قد تتحكم بعض النمطيات الجامدة في علاقات العمل فتشكل مانعاً قوياً أمام الطاقات الإبداعية، لذلك فإن الأفضل هو مراعاة الإبداع بمشاركته في الأدوار العملية حتى يختمر أكثر بالتجارب ويصبح أكثر إنتاجاً وأفضل ثماراً، فإن للتجربة والخبرة الدور البارز في صياغة عقلية المبدعين الناجحين وإضفاء سلوكهم بالمزيد من التدبير والتوازن لكي لا يشطوا عن الأعراف الصحيحة والتقاليد القيّمة.

وهذا هو الذي نقصده من الاستقلالية أي استقلالية إيجابية وبنّاءة تقود المجتمع إلى المزيد من التطور والرقي.

لذا قد يتّسم بعدم النظامية وتجاوز المقرّرات وإن كان في الواقع لا يريدها أو يهتم لتغييرها إلا أن روحه المتطلّعة وتفكيره المتفوّق يحدوان به إلى الأسبقية في كل شيء. وحقاً أن الفرد المبدع قد تضيّعه اللوائح الجامدة والعلاقات الروتينية الصلبة، والإنصاف أن كلا النمطين من الأفراد صاحب حق في مجاله لأن الإداري يهتمّ للمزيد من النظام والتسلسل المنطقي في العمل وهذا قد يخرّبه المبدع في تحرّره ولكن في نفس الوقت فإن تقييد المبدع بروتين وقواعد إدارية مغلقة قد تكبدت فيه المزيد من الطاقات والتطلّعات وهذا خسارة للجميع.

ولعلّ أفضل طريقة للجمع بين الأمرين هو تحرير الطاقات المبدعة في أعمال أكثر تحرّراً وانفتاحاً من الأعمال والوظائف التي تقوم على قواعد العمل ونظام الإدارة فإن في هذا تسوية للمشاكل مع الأفراد الإداريين الذين اعتادوا على النمطية في إنجاز الأدوار. في نفس الوقت كسب المزيد من الإمكانات والفوائد التي يعود عليها الفرد المبدع إلى العمل.

8-القدرة العالية على تفهّم المشكلات ومناقشتها بسعة صدر والتعامل معها بإيجابية وحكمة فلا تعود الأزمات المستعصية على المبدعين بالإحباط أو الشعور بالفشل والنقص في أغلب الأحيان، بخلاف الكثير من الأفراد الذين تزيدهم صلابة الأزمات تراجعاً ونكوصاً إلى الوراء أو شعوراً شديداً بالإحباط فينهزمون في ذواتهم أولاً ثم أمام خصومهم ومنافسيهم.

بينما التطلّع إلى الإصلاح وتغيير الأوضاع تفجر طاقات المبدعين فتجعلهم أكثر تفكيراً وتخطيطاً للمعالجة، لذا فإنهم يشعرون وكأنهم هم المسؤولون عن حل المشاكل، ونظراً لما يملكه المبدع من ثقة والتزام في حل المشكلات حتى ولو استلزم ذلك خسارة له، فإنه سيكون مساهما حقيقياً في الحلول.

9-وضوح الرؤية وصلابة الموقف وثبات القدم. إن الشخصيات المبدعة تنظر إلى الزمن كمورد إنتاجي يجب استثماره في تحقيق المزيد من والانتصارات وتنظر دائماً إلى الأمام للسبق والتقدم ولا تجعل للماضي أو الحاضر قيوداً عليها. إن بعض الأفراد يعيش في قيود الماضي وأزماته وآخرون يعيشون في قيود الحاضر وأزماته فينشغلوا في هموم اليوم متناسين آمال الغد وهذا خطأ كبير يعود عليهم بالفشل في آخر المطاف.

قد يمكننا تعريف الإبداع بأنه أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل أمثل لمشكلات معينة أو تطوير أساليب أو أهداف أو تعميق رؤية أو تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الإدارية في أشكال متميزة ومتطورة تقفز بأصحابها إلى الأمام، إلا أن التعريف وحده لا يحقق الإبداع ما لم يتجسّد في العمل، لذا قد يمكن أن يقال أن الإبداع الحقيقي هو في العمل المبدع لا في التفكير وإن كان العمل المبدع يسبقه تفكير مبدع، ولذا فإن عملية الإبداع تمر في الغالب بأربعة مراحل هي:-

الإعداد والاختيار والإلهام ومرحلة التحقق

ولذلك نؤكد أنه ينبغي أن تتسم الأفكار الخلاقة بالعملية أيضاً حتى يصح أن تكون فكرة خلاّقة وإلا فإن مجرد الفكرة السامية بلا إمكانية للتحقيق ناقصة لأنها لاحظت الحدود المثلى للفكر والفكر يسمو ويتألق ولا يحدّده مكان أو زمان أو طاقة أو خبرة، بخلاف العمل والعملية فإنها مراحل يجب أن تنسجم مع الزمان والمكان والطاقة والقدرة على إنجازها حتى تصبح ممكنة.

لأن العمل محكوم بشرائط ذلك دون الفكر. فليس من المهارة دائماً أن يحمل الإنسان أفكاراً مثالية مجردة عن الواقع وأكبر من قدرة البشر، بل المهارة في أن يحمل أفكاراً مبدعة خلاقة قابلة للتطبيق.

وبذلك يشمل الإبداع طرق الإدارة الفاعلة والقدرة على التأثير الناجح والأخذ بزمام الأمور إلى المراتب الأعلى والأفضل.

التفكير الخلاّق.. والآخر المنطقي

ومن الواضح أن القرار الإداري هو العلة التي تقف وراء النجاح والفشل، وللتفكير الإنساني الدور البارز في طابع القرارات الإدارية وفي الغالب فإن القرار العقلاني يحدّد إما على أساس منطقي أو إبداعي خلاّق. فالتفكير المنطقي يتدرّج حسب قانون الأسباب خطوة فخطوة حتى يتوافق مع القواعد المنطقية، لذا فإنه لا يتجاوز الأعراف والتقاليد والأنظمة المفروضة والأساليب المألوفة في الغالب، لأن المنطق يفرض على صاحبه مراعاة توازن الفكر مع العمل مع كسب الأرباح مع الخسائر الأقل ونحو ذلك من موازنات ضرورية لسلامة الإدارة.

أما التفكير الإبداعي فهو قد يتجاوز الأعراف والتقاليد ويخرق المألوف بشجاعة وإقدام فلا يخضع لقواعد ثابتة أو قرارات محكمة لذا فإنه في الغالب يخيف ويوقع المتعايشين معه بالحذر والارتباك كما هو المعروف في طبيعة البشر من تخوفهم من كل جديد، لذلك فإن الفكر الخلاّق قد لا يعدم أن يجد من يخالفه بشدة وينسب إليه النواقص، حتى يثبت مصداقيته وصحته بعد حين والأمر الذي يهوّن الخطب هو أنه بعد النجاح سيشكّل انتصاراً كبيراً لأصحابه ويزيد من مصداقيتهم وكفاءتهم.

ولا يخلو الأمر من تعارض بين النمطين في التفكير، والحلّ الأمثل هو الجمع بين النمطين وأفضل طريقة لذلك هو فسح المجال لكلا الفكرين في العمل ولأفرادهما بالمواصلة.

قواعد الإبداع:-

إن الإبداع يبدأ من الإنسان لذلك تجد الكثير من المبدعين قد انطلقوا من بيئة ضيقة ومحدودة.

كما أن الرؤية الإيجابية للنفس هي سبب النجاح ونذكر هنا أربع عشرة قاعدة تقود إلى الإبداع وهي:

القاعدة الأولى : (قاعدة الرغبة).

هناك طريقة ... عندما تكون هناك رغبة.

القاعدة الثانية : (أجج رغبتك في النجاح).

إذا وصلت رغبتك في الحصول إلى الحكمة درجة رغبتك في الحصول على الحياة في لحظة الغرق ستحصل على الحكمة . (سقراط).

كيف تحكم أن هذا الشيء غير ممكن ؟ الجواب: جرب.

" لو تعلقت همة أحدكم بالثريا لنالها " حديث شريف

القاعدة الثالثة : (وضع هدف).

يجب أن يكون لك هدف واضح إن لم يكن لديك هدف.

القاعدة الرابعة : (أرفع مستوى أهدافك).

أن يكون هدفك عالياً ... إن لم ترضى إلا بالقمة فستصل إليها.

القاعدة الخامسة : (التعلم).

تقف الحياة عندما يقف التعلم.

قد أعذرك إذا لم تكن تعلم ولكن لا أعذرك إذا لم تتعلم ما يجب أن تعلم.

القاعدة السادسة : (العمل).

إن أعظم غايات الحياة الدنيا ليست المعرفة ... بل العمل . " توماس هكسلي.

القاعدة السابعة : (ركّز على ما يمكنك فعله لا على ما لا يمكنك فعله).

لكي تحقق ما تريد ركّز على ما يمكنك فعله لا على ما لا يمكنك فعله.

." قبل أن تبحر حدد نقاط الوصول "

القاعدة الثامنة : (تحديد البداية و الاستمرار حتى النهاية).

لكل أمر عظيم لابد من بداية ... ولكن الاستمرار حتى النهاية هو المجد الحقيقي . "فرنسيس دروبي".

القاعدة التاسعة : (كن مرناً).

غيّر طريقتك ... إذا استمر فعلك بنفس الطريقة فستجني دائماً نفس النتيجة.

القاعدة العاشرة : (العودة من جديد).

ليست العبرة بعدد المرات التي سقطت فيها أرضاَ ... بل بعدد المرات التي استطعت أن تقف فيها ثانياً . " ريتري بيتول".

القاعدة الحادية عشرة : (أنت المسؤول عن قرار الإيقاف).

إن الآخرين بإمكانهم إيقافك بشكل مؤقت و لكن الشخص الوحيد الذي يستطيع إيقافك دائماً هو أنت.

القاعدة الثانية عشر : (لا تستعجل النتائج).

الحياة كثمرة الشجرة ... عندما تنضج تسقط بمفردها.

القاعدة الثالثة عشر : (استمرار النجاح).

إن التميز لا يبقى وحيداً بمفرده ... فمن المؤكد أنه سيجتذب له جيراناً . " كونفوشيوس".

القاعدة الرابعة عشر : (اللحظة هي مسئوليتك وحياتك فاستفد منها لصنع المستقبل).

تذكر أن الوقت لا يعود للوراء ... فإن لم تتعلم كيف تصبح حياتك ... ف أنت من سيعود للوارء".

القيادة الابتكارية المتقدمة.

وبناء وتحفيز فرق العمل للتميز.

ان هذا البرنامج المكثف سوف يقودك إلى أسلوب ثوري في التفكير في مجال القيادة والإدارة، وفي المداخل المبتكرة التي ثبت أنها تحفز موظفي العصر الحالي على زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء.

نقطة البداية هي: أنت! عشرة قواعد للقيادة الإبداعية

–فهم سبب قصور نماذج الإدارة القديمة مع موظفي العصر الحاضر

–ماذا يريد الموظفون من القائد ، وماذا يتوقعون منه؟ قد تدهشك الإجابة

–متى تخرق قواعد الإدارة ، ولماذا؟

-كيف تقيس قدرتك على الإبداع؟ أداة تقييم تفتح الأذهان

-أساليب الاتصال الخلاق.

-ماذا تقول ومتى تقول: تعليمات تدريجية لتوصيل المعلومات الفعالة دون تثبيط الروح المعنوية.

- امدح الناس علناً ، وانتقدهم في السر: فهم أهمية هذا التحذير الإداري

-خلق مناخ "آمن" للعصف الذهني ، والربط الذهني ، وابتكار الأفكار.

-إيجاد مناخ عمل إيجابي مبدع: دورك كقائد ، أو لا داعي لإقامة الولائم لخلق مناخ عمل خلاق.

-ما مدى إيجابية مناخ العمل لديك؟ اختبار صغير يفتح الذهن.

-انشر جواً من التفاؤل يومياً،وراقب الروح المعنوية وهي ترتفع.

كيف تخلق إحساساً إيجابياً بالأهمية وبالمهمة؟.

معلومات سريعة عن جعل مكان عملك أكثر بهجة ومرحاً

طرق منع البيروقراطية من قتل روح الإبداع

عندما ينخفض الإبداع: ماذا تفعل عندما تفشل الخطة الإبداعية فشلاً ذريعاً

الجزء الثالث : – قواعد إدارة الأزمات:-

استخدم مصطلح إدارة الأزمة Crisis management في مجال العلاقات السياسية

الدولية في بداية الستينات من القرن الماضي، عندما نشبت أزمة الصواريخ السوفيتية على الأراضي الكوبية"أزمة الصواريخ الكوبية".

وبعد ان انتهت الأزمة من خلال استخدام عدد من الأساليب في مجلس الأمن وعبر قنوات الحوار السرية وعبر الرسائل المباشرة وغير المباشرة والتي هي اقرب الى الأساليب النفسية قال ماكنمارا وزير الدفاع الأمريكي(آنذاك):-)

لقد انتهى عصر(الاستراتيجية)وبدا عصر جديد يمكن ان نطلق عليه"عصر إدارة الأزمات".

ومنذ ذلك التاريخ بدأ اتجاه جديد يتعامل مع المواقف الصعبة من خلال مجموعة من القواعد(او المبادئ)او التوجهات أطلق عليها أحيانا " فن إدارة الأزمات " او " سيكولوجية إدارة الأزمات " او " سيناريوهات إدارة الأزمات".

و يميز المفكرون بين عدد من المصطلحات المتعلقة بالأزمة مثل المشكلة والكارثة،فليست كل مشكلة أزمة،وان كان لكل ازمة مشكلة،فالمشكلة قد تكون صغيرة ولكن لا يمكن حلها فتصبح ازمة،وقد تكون مشكلة كبيرة،ولكن من الممكن التغلب عليها من خلال جهد معقول اما إذا تعقدت الأمور او وصلت الى طريق مسدود عندئذ نكون بصدد أزمة والأزمة بهذا المعنى هي عبارة عن مشكلة معقدة يبدو حلها شبه مستحيل بالطرق التقليدية (هذا عندما نكون بصدد مشكلة ذات بعدين نفسي او اجتماعي او اقتصادي).

وقد استخدمت كلمة أزمة ايضا في المجال الطبي عندما يتحدث الأطباء عن أزمة قلبية(مثلا)وهي اشهر الأزمات الصحية على الرغم من وجود أزمات أخرى ذات وجه صحي عند الإنسان ، ولكن الأزمة القلبية نالت شهرتها لأنها تأتي فجأة او على غير انتظار او ربما لأنها تكون مقترنة بمضاعفات مأساوية وتكون درجة الخطر فيها مرتفعة ومواجهتها بالأساليب العادية غير مجدية ، و بالتالي تصبح أزمة تحتاج إلى تضافر الجهود والسرعة والدقة والمهارة في معالجتها.

إدارة الأزمات:-

الفن الصعب عندما يحدث ما لا نتوقعه وكيفية مواجهة الموقف والأحداث التي لم نخطط لها،و لاهمية تخطيط إدارة الأزمات،اذ لا تعتبر أي إدارة الاختبار جيدا الا في مواقف الأزمات،ويعتبر الإنسان أهم مورد في المنظمات او المنشات ،لذا نرى انه لا يوجد بديل لوجود أشخاص أكفاء لديهم خبرات عالية تمكنهم التصرف بسرعة وجدارة،لإيجاد الحلول الجذرية لحل المشاكل الناجمة عن الأزمات.

ويجب على المدير التوجه مباشرة الى العاملين في المنشأة وتقديم خطة الأزمات لهم طالبا دعم كل فرد منهم وعليه ان يدرب العاملين معه لاختبار واقعية الحلول الموضوعة،بحيث يتعود العاملون بمرور الوقت على التعامل مع الأزمات باعتبارها احد مواقف العمل العادية ولا يركزون على الأزمة ذاتها مثل التجربة الماليزية اليابانية.

ان أزمة الإدارات العربية هو عدم تبني إدارة الأزمات وتفعيلها كأحد الحلول الجذرية والمهمة للمنظمة في العالم العربي الا في ما ندر،كذلك عدم تأصيل العملية المنهجية قبل وأثناء التعامل مع الأزمات، ولذلك يعتبر العرب الاضعف على صعيد إدارة الأزمات.

".Prone crisisهناك نوعان من المنظمات : الأولى:- منظمات مستهدفة للأزمات"

"..Crisis Preparedوالثانية:- مستعدة لمواجهة الأزمات"

اما الكارثة فهي مشكلة ولكنها في غالب الأحيان لا تكون من صنع البشر كالزلازل والبراكين وتوابع الحروب والفيضانات المدمرة والأعاصير الكاسحة...الخ، فهي ذات قوى أضخم من ان تواجه بالإمكانيات العادية للإنسان الفرد او حتى الجماعة او الدولة في بعض الأحيان مثل إعصار (تسونامي)الذي حدث في جنوب شرق آسيا وكتلك الفيضانات التي تحدث في شبه القارة الهندية وما جاورها من أقطار.

وفي تصورنا ان المنظومة التكاملية يمكن ان تقدم السيناريو الامثل لإدارة الأزمات خاصة في المجال النفسي وتلك المنظومة تعتمد تكامل السلوك الإنساني واعتماده على بعضه البعض مثلما يعتمد الجسم في كافة أعضائه مصدقا للحديث النبوي الشريف"مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم كمثل الجسد الواحد اذا

اشتكى منه عضو تداعي له سائر الجسد بالسهر والحمى" ونفس الأمر يمكن قوله في الظواهر النفسية والاجتماعية كل متكامل،يعتمد بعضه على بعض، ولا يمكن ان ينفرد جانب من الجوانب بالاستقلالية المطلقة او الاكتفاء الذاتي.

ولحل الأزمات لابد من وضع الأبعاد التالية في إعتبارنا:

1- البعد المعرفي:-

أي بما يتضمنه من استخدام للذاكرة والإدراك (الوعي) والخيال (الوعي الإبداعي المعتمد على الذاكرة).

2-البعد الوجداني.

وخاصة الجوانب الدافعية المحركة للازمة والدوافع المؤدية التي توقفها.

3-البعد الاجتماعي..

أي المتعلق بالمجتمع والإعلام والاقتصاد والسياسة وكل ما يمكن ان يؤثر او يتأثر بالأزمة.

4-البعد التعبيري(الجمالي).

وهو كل ما يتم من ممارسات ذات إيقاع معين ، ونتائج على قدر من الاذى للمتضررين والمتعة لصانعي الأزمة،ومن خلال تفعيل هذه الأبعاد في امكان الإجابة على التساؤلات المطروحة عن الأزمة،تتحول الأزمة إلى مجرد مجموعة من المشكلات الصغيرة يمكن التعامل معها.

مفهوم ادارة الازمـــات:-

اوردت الموسوعة الادارية تعريفاً لادارة الازمات بأنها: "المحافظة على الاصول وممتلكات المنظمة، وعلى قدرتها على تحقيق الايرادات، كذلك المحافظة على الافراد والعاملين بها ضد المخاطر المختلفة، والعمل على تجنب المخاطر المحتملة او تخفيف اثرها على المنظمة، في حالة عدم التمكن من تجنبها بالكامل"، وهذا ينطبق ايضاً على الدولة وادارتها.

ويجد العديد من الباحثين ان ادارة الازمات هو علم وفن ادارة التوازنات والتكيف مع المتغيرات المختلفة وبحث آثارها في كافة المجالات، ويمكن القول ايضاً بأنها عملية الاعداد والتقدير المنظم والمنتظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة وبقائها.

نظام ادارة الازمـــات:-

اورد عدد من الباحثين خمس مراحل لنظام ادارة الازمات، هي:-

1-اكتشاف اشارات الانذار: وتعني تشخيص المؤشرات والاعراض التي تنبئ بوقوع ازمة ما.

2-الاستعداد والوقاية: وتعني التحضيرات المسبقة للتعامل مع الازمة المتوقعة، بقصد منع وقوعها او اقلال آثارها.

3-احتواء الاضرار: وتعني تنفيذ ما مخطط له في مرحلة الاستعداد والوقاية والحيلولة دون تفاقم الازمة وانتشارها.

4-استعادة النشاط: وهي العمليات التي يقوم بها الجهاز التنفيذي لغرض استعادة توازنه ومقدرته على ممارسة اعماله الاعتيادية، كما كان من قبل.

5- الافادة او التعلم: ويعني بلورة ووضع الضوابط لمنع تكرار مثل هذه الازمة، وبناء خبرات من الدروس والتجربة لضمان مستوى عالٍ من الجاهزية في المستقبل. كما لابد من الافادة من تجارب المنظمات والدول الاخرى التي مرت بازمات والوسائل التي استخدمتها. ان اي حل او مواجهة لأية ازمة

هو فن الادارة العلمية للازمة معتمداً على القوانين والانظمة النافذة، والابتعاد عن الطرق غير المشروعة وغير الشرعية في مواجهتها، وقد يتطلب فرض القانون كأساس لحل ازمة ما، لكن هذا الغرض يجب ان لا يتخذ كتبرير لاستخدام القوة الغاشمة، او انتهاك حقوق الانسان او الاضرار الاقتصادية والسياسية غير المبررة.

فريق ادارة الازمـــات:-

يتفق الباحثون والمختصون ان اية ازمة تتطلب فريق عمل لادارتها، ولابد ان يمثل اعلى سلطة، لان الازمة تتطلب ردود فعل غير تقليدية مقيدة بضيق الوقت احياناً، وضغوط الموقف، وطريقة فريق العمل اكثر الطرق شيوعاً واستخداماً للتعامل مع الازمات، ولابد ان يضم الفريق عدداً من الخبراء في مجال الإختصاص

ان المفهوم الياباني في معالجة الازمة يقوم على اساس ان الاشخاص الاقربين للازمة هم الاقدر على حلها او توفير الحل المناسب لها، وعليه نرى معظم الشركات اليابانية ونظام الدولة يتجه نحو اللامركزية في عملية اتخاذ القرارات، كما انها تفضل استخدام الاجتماعات كوسيلة لحل الازمات، ويطلق على هذا النوع من الاجتماعات بحلقات الجودة، والتي تعتبر بدورها واحدة من المهام المستخدمة في تحديد الازمات والمشاكل وكيفية تحليلها.

التخطيط

ويعتبر التخطيط متطلبا اساسيا في عملية ادارة الازمة، فبغياب القاعدة التنظيمية للتخطيط لا يمكن مواجهة الازمات، وبالتالي تنتهي الازمة نفسها بالطريقة التي تريدها هي او القائمون بها لا بالطريقة التي تنتهي بشكل قانوني وبدون خسائر جسيمة للطرفين.

ان الفن الصعب هو عندما يحدث مالا تتوقعه ان جيري سيكيتش لخص اهمية تخطيط ادارة الازمات في كتابه(كافة المخاطر) حين كتب:لاتختبر اية ادارة اختباراً جيداً إلا في مواقف الازمات فيجب على القيادة التوجه مباشرة الى العاملين في مؤسساتهم وتقديم خطة الازمات لهم طالبة دعم كل فرد منهم وعليها ان

تدرب العاملين معها لاختبار واقعية الحلول الموضوعة بحيث يتعود العاملون بمرور الوقت على التعامل مع الازمات بأعتبارها احد مواقف العمل الاعتيادية ولايركزون على الازمة ذاتها.

المهارات القيادية المؤثرة في فعالية الاجتماعات.

(1)المهارات القيادية : إن قائد الاجتماع يحافظ على وحدة الجماعة ويوجه سلوكياتها وينسق جهودها ويمدها بالمعلومات ويتزود منها بالمعلومات أيضاً .. لذا عليه أن يتمتع بالأناة والصبر وضبط النفس ، وسعة الأفق والذكاء والتعاون ، ويكون فعال عندما يحفز الآخرين على المشاركة أكثر من كونه قائد قوي للاجتماع ، أن قائد الاجتماع هو الذي يتولى "قيادة الاجتماع وليس رئاسته" والفرق بين الرئيس والقائد يتحدد في ان الأول يستمد سلطته وصلاحيته من وظيفته أي من التنظيم الرسمي القائم ، فهو بهذا مفروض على الجماعة ومن هذا المنطلق يصدر تعليماته وتوجيهاته وأوامره الملزمة ويعرض من يخالف للجزاءات .. أما القائد فيستمد سلطته وصلاحيته ومن ثم قوته من الجماعة نفسها ومن ارتباطه وولائه وإلتفافه حوله واحترامه له واقتناعه به وثقته فيه ، فالأول مفروض على الجماعة ، أما الثاني فمقبول من الجماعة وينادى باستمراره.

(2)مهارة إدارة الاجتماع : أن سمة كل اجتماع هي المناقشة وكلما كانت المناقشة منظمة كلما زادت كفاءة الاجتماع والعكس بالعكس.

ومن العوامل التي تساعد على الإدارة الفاعلة للمناقشة ما يلي:

-توفير جو مناسب يسمح للأعضاء بالتعبير عن آرائهم ومنحهم الاطمئنان.

-البدء بوضوح واختصار للمسائل الرئيسية المراد تحقيقها من النقاش.

(3)مهارة الإقناع: عليك استخدام مهارة الإقناع عند مجادلة الآخرين والبعد عن عنادهم أو فرض رأيك عليهم ، وعليك استخدام أسلوب المراوغة والتدليل على رأيك في كياسة ولياقة وإفهام المعارضة أن لك رأياً آخر في الموضوع

وعلى القائد .. سرد قصة قصيرة أو دعابة طريفة إذا شعرت أن المناقشة ابتعدت عن الموضوعية وغلب جو من التوتر على الاجتماع ، أما إذا وصلت الأمور إلى منعطف صعب تتطلب استراحة قصيرة أو تحيل المسألة إلى لجنة لدراستها وهناك أسلوب آخر كأحد الأساليب التأثيرية وهو مساعدة العضو المجادل بحمله على تغيير موقفه ليس بالسلطة وإنما بتوضيح جوانب الموضوع وعرض حقائق وبيانات إضافية.

(4)مهارة إدارة وقت الاجتماع : أن الوقت مورد نادر لا يمكن شراؤه أو استئجاره أو إحلاله وعلينا أن ندرك أهمية ترشيده واستغلاله الاستغلال الأمثل ، والاجتماعات تمثل موقعاً متميزاً في وقت القائد فهو دائماً مثقل بالاجتماعات على الرغم من تفاوت درجة أهميتها وفيما يلي بعض العوامل التي يمكن الاسترشاد بها للتغلب على التهام الاجتماعات لوقتك.

-لا تعقد اجتماعاً إلا إذا كان ضرورياً.

-لا تعقد اجتماعات فجائية إلا في حالة الضرورة القصوى.

-حدد أولويات لهذه الأهداف والمهام التي تتبعها.

-أعد جدول الاجتماع طبقاً للأهداف المحددة ووزعه على الأعضاء قبل الاجتماع

-حدد خط السير في موضوعات الاجتماع.

-فكر في الاستعدادات والقرارات المسبقة التي تحتاجها.

-حدد الوقت الذي سيستغرقه كل بند جدول الأعمال ، وخذ موافقة بالاجتماع على البنود التي لا خلاف عليها ثم ناقش الموضوعات الهامة أولاً إلزام الأعضاء بالحضور في الوقت المحدد.

(5)مهارة العرف على الأنماط السلوكية للمشاركين :أن قدرة قائد الاجتماع على التعرف على الأنماط السلوكية الموجودة في الاجتماع ومحاولة تعديلها بما يخدم بناء الجماعة ويزيد من تفاعلها وذلك من خلال:

-بذل الجهد لتشجيع الصامت على المشاركة ، وكذلك دعوة المحاولة بالتزام الموضوعية في المناقشة.

-إيجاد التوازن بين الأعضاء لتبادل وجهات النظر وعدم السماح بالخلط بين الموضوعات بلباقة.

-التعامل مع من يحاول الإخلال بالنظام وذلك بإسناد عمل اكثر فعالية له لكي يتحول إلى عضو اكثر إنتاجاً ، أما النمط السلوكي المتكلم فيلفت نظره بلباقة للعودة إلى الموضوع المطروح وذلك بتوجيه سؤال في صورة استجواب عن ما دار من نقاش.

(6)مهارة الإصغاء : أن القدرة على الإصغاء من أهم المهارات التي يجب على قائد الاجتماع – والأعضاء التمتع بها بالحرص على ما يلي:

-متى تتكلم وتسمع الآخرين وبالعكس.

-عدم مقاطعة المتحدث أو الكلام أثناء الحديث.

-كتابة وتلخيص الملاحظات التي يثيرها المتحدث فهذا يساعد على تتبع مراحل المناقشة.

-إشعار المتحدث بأهمية ما يقول وعدم انتقاد طريقته في عرض الموضوع أو تغير الحديث دون أسباب.

-التدخل عند التباس أو غموض معنى من المعاني وذلك لإيضاحه.

(7)**مهارة الكتابة** : يجب إعطاء تقرير موجز وموضوعي عما حصل في الاجتماع، كما يجب تعريف الإجراءات التنفيذية المفروضة على كل مشارك في الاجتماع بوضوح، والتأكد من دقة وصحة التقرير فور الانتهاء من الاجتماع حيث الوقائع عالقة في الذهن، و يجب التأكد من أن تقرير الاجتماع يعكس بدقة وقائع الاجتماع.

(8)**مهارة المناقشة** : ان التقدم في الاجتماعات مرهون بمدى حسن حديثك ، وقدرتك على توضيح أفكارك وفهمك للطريقة التي تسير بها الأمور ، واستعدادك للمساهمة بشكل إيجابي لذلك :

-دون ما تريد قوله لأن ذلك يساعد على التركيز.

-تحدث بهدوء وبسرعة حيث أننا نسمع لا تقل عن أربعة أضعاف السرعة التي تتحدث بها.

-ادعم آرائك بالحقائق التي لا مكان للجدل بشأنها.

-أوضح وجهة نظرك بإيجابية وبوضوح لا لبس فيه.

وأخيراً إذا كنت تعتبر إدارة الاجتماع هي عملية مملة ولا تتوقع الكثير منه لا تتفاجأ إذن بعدم إنجاز الأهداف التي ترغب في إنجازها . لذلك يجب عليك إن تكون مقنع بان موقفك من إدارة الاجتماع حاسم في فشل أو نجاح ذلك الاجتماع.

مهارات إدارة الاجتماعات

أصبحتِ الاجتماعاتُ من الأمور المألوفة في حياتنا؛ ونظرًا لكثرة حدوثها فمِن المتوقَّع أن تكون مصدرَ إنجاز وفائدة، إلاَّ أنَّ ذلك لا يحدث غالبًا لاعتبارات عِدَّة.

وبيْن يديك جملةٌ من الخُطوات التي ستساعدك في أن ترأسَ اجتماعَك بصورة أكثرَ فاعلية، متى فهمتَها بصورة جيِّدة، ثم قُمتَ بتحويلها إلى سلوك وممارسة:

الخطوة الأولى:خطِّط للاجتماع وأعِدَّ له قبلَ بدئه بشكل جيِّد، إذ غالبًا ما يعتمد نجاح الاجتماع أو فشله

على مقدار التخطيط الذي يَسبِقُه، ولعلَّ من أبرز الأمور المُعينة لك على ذلك ما يلي:

•قرِّر ما إذا كان الاجتماع ضروريًّا، وتجنَّبْ فخَّ حبِّ الاجتماعات الكثيرة، وكن مستعدًّا لإلْغاء الاجتماع أو رَفْعه إذا لم يكن هناك شيءٌ مهم لمناقشته، أو كان من الممكن إنجاز المهام بصورة أكثرَ فاعلية عبرَ وسيلة أخرى أفضل منه.

•حدِّد أهداف الاجتماع، والنتائجَ النهائية المتوقَّع تحقيقُها منه.

•جَدْوِلْ أعمال الاجتماع، واقصرْه على البنود ذات الصِّلة المباشرة بأهداف الاجتماع، واعملْ على تقليل عدد الموضوعات الهامَّة، حتى يمكنَ تناولها فيه بعمق وشموليَّة، وقُمْ بترتيب البنود حسبَ أولويتها، بادئًا بالأهم قبل المهم، وقم بتحديد أوقات الاستراحات، والوقت المتاح لمناقشة كلِّ فقرة من فقرات بنوده. وفي حال بدئك باجتماع لا جدولَ أعمال له فخصِّص الخمس الدقائق الأولى من الاجتماع لوضْعِه.

•اجمعِ المعلوماتِ والوثائقَ ذات العلاقة ببنود الاجتماع، ومن المفترَض القيام مسبقًا بتحديد الهام منها في حال كونها كثيرةً ومفصَّلة.

•اخترِ المشاركين بعناية، وتذكَّر بأنه كلَّما قلَّ العدد كان أدْعى لنجاح الاجتماع؛ ولذا فقُمْ بتقليص العدد إلى الحجم المناسب (5 – 15 شخصًا)، والأفضل أن يتمَّ قصر حضور الاجتماع على مَن له علاقة مباشِرة ببنوده.

•قم بإجراء الاتصالات الأوليَّة مع المشاركين؛ لتتأكدَ من مدى حضورهم.

•وزِّعْ جدول أعمال الاجتماع، والمعلومات والوثائق الخاصَّة بموضوعاته على المشاركين قبل بدئِه بزمن كافٍ، ومن المهمِّ إعطاءُ المشاركين فرصةَ الإضافة إلى بنوده، وإذا لم تتمكَّن من ذلك، فاجعلْ جدول الأعمال هو أوَّلَ بنْد في الاجتماع.

•اخترْ تاريخ الاجتماع ومكانه، وحدِّد مواعيدَ بدايته وانتهائه، ولا بدَّ في ذلك من مراعاة الأنسبِ للمشاركين، وتجنب أوقات راحتِهم، أو انشغالهم، والقيام بإشعارهم بذلك قبلَ وقت الاجتماع بفترة زمنية

كافية.

•جهِّزْ مكانَ الاجتماع ورتِّبْه، ووفِّرْ متطلبات نجاحه، واعملْ على أن يكون مريحًا خاليًا من عوامل التشتيت.

الخطوة الثانية :أدِرِ الاجتماع بكفاية وتفوُّق، ومن الأمور التي تعين على ذلك ما يلي :

•احضرْ مبكِّرًا إلى مكان الاجتماع، وتفقدْ تجهيزاته، وغيِّر – إذا لزم الأمر – ما يحتاج إلى تغيير.

•ابدأ الاجتماع فورًا في الوقت المحدَّد، متناولاً الموضوعاتِ المطروحةَ حسب ترتيبها في جدول الأعمال – حتى إذا نفذ وقتُ الاجتماع تكون قد أنجزتَ معظم القضايا الهامة – وملتزمًا بالزمن المحدَّد لكلِّ بَنْد من بنود الاجتماع.

•وضِّحْ أهداف الاجتماع، والأُسس والمنطلقات التي ستضبط بها المناقشات، وتَحُلّ ما قد يطرأ من اختلافات غير إيجابيَّة، واحرصْ على موافقة المشاركين على ذلك.

•مارِسْ فنَّ القيادة، واضبطِ النقاش بالشكل الملائم، فوَراءَ كل اجتماع ناجح قيادةٌ ناجحة غالبًا.

•عند البَدْء في مناقشة أيِّ بند، افتحْ باب النقاش حولَه، والتزم بعدم الخروج عنه حتى يُفْصَل فيه، مانعًا الخروج عنه، وطالِب بتركيز الحديث حولَه، مانعًا بعض المشاركين من الاستطراد عبر إيراد تفاصيل غير ضرورية.

•أظْهِر مساهماتِ الجميع، وشجِّع المشاركين على طَرْح ما لديهم من وجهات نظر – وبخاصَّة الأشخاص الذي لا يثقون بأنفسهم، أو مَن لديهم أفكار مخالِفة لوجهات النظر السائدة – وأتِحِ الفرصة لكلِّ مَن لديه إسهام أو نَقْد بنَّاء، أو إضافة لعَرْض وِجهة نظره، وامنعْ ما قد يوجد من محاولات مِن قِبل بعض المشاركين للسيطرة على جوِّ النِّقاش.

•حفِّزِ المشاركين على التفاعل والإيجابيَّة، وطالب المشاركين – من غير حَرَج – بوَحْدة الحوار، وأن

يستمع بعضُهم لبعض بانتباه وجِديَّة.

•تأكَّد من أنَّ المناقشاتِ تسير نحوَ تحقيق الأهداف المرسومة.

•انتبه للمتحدِّث جيدًا، ولا تتعجَّلِ الحصول على معلومات، واحذرْ من مقاطعة المشاركين، أو تقويم آرائهم أثناءَ تحدُّثهم، واعملْ على أن تكون هادئًا مفكِّرًا بالألفاظ، غيرَ مستجيبٍ للاستفزاز.

•لخِّصْ ما استمعتَ إليه من نقاط مهمَّة، إذا اتخذتِ المناقشةُ جانبَ التعقيد واختلاف وجهات النظر؛ وذلك لمراجعة فَهْمك وفَهْم الآخرين لِمَا قيل.

•تجنَّبْ إحراج الآخرين واستجوابهم، وطرْح الأسئلة غير المحدَّدة عليهم.

•إذا كان هدفُ الاجتماع التعريفَ وتبادل المعلومات، فوفِّر مناخًا إيجابيًّا تعاونيًّا يسهل من خلاله تلقِّي المعلومات وإبداؤها، وأن يتمَّ عرْض المعلومة بشكل واضح ومختَصر، من خلال أسلوب سهل الفَهْم، وإذا كان هدفُ الاجتماع حلَّ مشكلة أو اتخاذ قرار، فهيِّئ بيئةً إيجابيَّة تعين على الوصول للمطلوب، وسلوك الطريقة المنهجيَّة لحلِّ المشكلات، واتِّخاذ القرارات.

•أدخِلْ شيئًا من المَرَح على جوِّ الاجتماع، وحافِظْ على جوِّ الودِّ والاحترام المتبادَل بيْن المشاركين.

•عند عدم التوصُّل في اجتماعات اتِّخاذ القرار إلى اتِّفاق الْجَأْ إلى التصويت، معطيًا كلَّ مشارك صوتًا.

•عند الانتهاء من مناقشة كلِّ بنْد مِن بنود الاجتماع، حاوِل الجمعَ والتوفيق بيْن الآراء المختلفة، وقُم بتلخيص ما تَمَّ التوصُّلُ إليه من نتائجَ أو قرارات.

•في نهاية الاجتماع أشِدْ بما تَمَّ إنجازه من مهامَّ، ولخِّصْ ما تم التوصُّل إليه من نتائج، وإذا كانتْ هناك خطوات عملية لا بدَّ من تنفيذها، فحدِّد المسؤولَ عنها، والوقتَ الكافي لإنجازها.

•حدِّد موعدَ الاجتماع القادم، ومكان انعقاده.

الخطوة الثالثة:تابِع القرارات، وقوِّم تجرِبتَك، واستفد منها بشكل أفضل، ويمكن أن يتمَّ ذلك عبر ما يلي :

1- أعِدَّ محضرَ الاجتماع، ووزِّعْه على الذين حضروا، والذين كان من المفترض حضورُهم ولم يحضروا، ومن المهمِّ أن يشتمل المحضرُ على القرارات والإجراءات المتَّفق عليها، والمهام التي يجب تنفيذُها، ومواعيد إنجازها، وأسماء الأشخاص المكلَّفين بالتنفيذ، ومكان انعقاد اللِّقاء القادِم وزمانه .

2- تابِعْ تطبيقَ القرارات، وأداء التكليفات.

3- قَوِّم تجرِبتَك، وتعلَّم منها بتحديدٍ الخُطواتِ التي ستسلكها من أجْل إدارة أفضلَ للاجتماعات في المستقبل .

4- أعِدَّ العُدَّة للاجتماع المقبِل.

الفصل الخامس

عوامل نجاح وفشل المؤتمرات والاجتماعات

عوامل نجاح الاجتماع وأسباب فشل الاجتماع



لكي يكون الاجتماع منتجًا ومثمرًا، ويستفاد منه الفائدة القصوى، لابد من وجودة الإعداد له وحسن الإدارة أثناءه ودقة المتابعة بعده، وعلى هذا يمكننا أن نقسم عوامل النجاح إلى ثلاثة أقسام، قسم لمرحلة التحضير للاجتماع،

وقسم أثناءه، وقسم بعد الانتهاء منه.

أولًا: عوامل النجاح أثناء الإعداد للاجتماع (قبله).

- استبعد الاجتماع عندما لا يكون له حاجة، إذ أنه يصبح حينئذ مضيعة للوقت وإهدارًا للجهود والإمكانات.

- يجب تحديد هدف الاجتماع بوضوح قبل الدعوة للاجتماع.

- لابد من تحديد زمان ومكان الاجتماع بوضوح لا لبس فيه، وينبغي مراعاة أن يكون ذلك مناسبًا لأغلبية المشاركين في الاجتماع.

- يجب إعداد جدول أعمال الاجتماع قبل الاجتماع بوقت كاف، ويكون إعداده من قبل لجنة تحضيرية خاصة بذلك، أو يكون من قبل الجهة المسئولة عن الاجتماع والداعية له.

- إبلاغ المشاركين بهدف الاجتماع وجدول أعماله وزمانه ومكانه وما قد يطلب من بعضهم بصورة خاصة، ويكون ذلك قبل الاجتماع بوقت كاف يمكنهم خلاله الاستعداد للاجتماع ويقدر وقت كل اجتماع بما يناسبه.

- يلزم الجهة التي تعد للاجتماع أن تجهز له ما يحتاج إليه من أوراق وأقلام وغذاء وماء، وأجهزة عرض وملفات معلومات ووسائل نقل وأماكن نوم إن طال الاجتماع وأمثال ذلك.

- لنجاح الاجتماع لابد أن يعد المسئول عن إدارته خطة لذلك.

- ينبغي لكل مشارك في الاجتماع أن يعد نفسه بدنيًا ونفسيًا وفكريًا ومعلوماتيًا للاجتماع، وأن يستعرض نفسيات المشاركين في الاجتماع وكيف سيتعامل معهم.

ثانيًا: عوامل النجاح أثناء الاجتماع:

- التزام الجميع بالحضور في الوقت والمكان المحددين سلفًا.

- الحضور للاجتماع بنشاط وحيوية، وألا يكون مرهقًا.

- السلام على الجميع عند الحضور وتحيتهم بتحية الإسلام.

- افتتاح الاجتماع بحمد الله والصلاة والسلام على رسول الله، ثم تلاوة شيء من القرآن إن أمكن.

- التعريف بالحضور إن لم يسبق بينهم تعارف وبيان مهمة كل واحد في الاجتماع.

- اختيار مسئول الاجتماع ومقرره إن لم يسبق بيان ذلك.

- تذكير الحاضرين بجدول الأعمال وترتيبه في العرض وزمن كل فقرة من الجدول إن أمكن ذلك.

- تحديد نهاية الاجتماع ليكون الجميع على بينة من أمرهم.

- إتاحة الفرصة للجميع للمشاركة في الحوار والنقاش بالعدل والسوية.

- عدم الخروج من أي فقرة من الفقرات جدول الأعمال قبل اتخاذ قرار محدد وواضح فيها، وتسجيل ذلك أولًا بأول، ولابد أن تكون القرارات بالإجماع أو الأغلبية من الحاضرين أو حسب لوائح ونظم المؤسسة.

- لفت نظر أي عضو يخرج في حديثه عن الموضوع الاجتماع، أو يعود للحديث فيه بعد اتخاذ قرار فيه، أو يسيء إلى غيره، وليكن هذا التذكير بأدب ولطف في العبارة.

- في نهاية الاجتماع تعلن القرارات والنتائج التي تم التوصل إليها وما يخص كل عضو منها.

- إنهاء الاجتماع في وقته المحدد وعدم تمديده إلا لضرورة أو بموافقة الحاضرين.

ثالثًا: عوامل النجاح بعد الاجتماع:

- تزويد كل عضو بما يخصه من قرارات الاجتماع.

- تبليغ الجهات التي لم تحضر الاجتماع بما يجب عليها تنفيذه من قراراته.

- حسن توديع المشاركين في الاجتماع.

- وضع خطة تنفيذية لتنفيذ قرارات الاجتماع ودوام متابعة ذلك، وتقويم مدى التقدم نحو تحقيق هدف الاجتماع.

إيجابيات الاجتماعات وسلبياتها.

الإيجابيات:

1. التوصل إلى دراسة كاملة وشاملة ومتأنية.

2. اتسام القرارات بالنضج والعمق والصدق والموضوعية، عكس القرارات الفردية التي تصطبغ بالتحيز والمصالح الشخصية.

3. صبغة النقاش والحوار الجماعي بالديمقراطية القائمة على احترام آراء الآخرين، فكل عضو يستطيع أن يعبر عن آرائه وأفكاره بحرية مهما اختلف مركزه الوظيفي.

4. وسيلة مهمة من وسائل التنسيق بين مختلف أوجه الأنشطة والجهود والقضاء على الازدواجية وإزالة أسباب الخلاف وتقريب وجهات النظر.

5. أداة ناجحة للتدريب نتيجة احتكاك الخبرات الحديثة والقديمة عن طريق النقاش والحوار وتبادل الرأي وتولد الأفكار والمقترحات الخلاقة.

6. تتيح الفرصة للقيادات الإدارية وتوصيل آرائهم وتوصياتهم ووجهات نظرهم إلى العاملين، كما تتيح في نفس الوقت توصيل شكاوي العاملين إلى القيادات الإدارية العليا.

7. تسهم في رفع معنويات الأعضاء المشاركين، فالعضو مهما أختلف مركزه الوظيفي له صوت واحد فقط، مما يجعل القرارات بعيدة عن السيطرة وتحكم أصحاب المراكز العليا والنفوذ.

السلبيات:

1. صبغة الاجتماعات بالمصالح الشخصية والصراع بين الأعضاء قد يهدر الجهود ويكون وسيلة للتنافر وعدم الوفاق.

2. احترام النقاش واختلاف الرأي ووجهات النظر حول القضايا المطروحة وصعوبة التوصل إلى قرار نهائي يُتفق عليه، وقد يلجأ المجتمعين إلى الحل الوسط للتوفيق بين وجهات النظر المختلفة حتى إذا لم يكن هذا القرار سليمًا ولا يراعي المصلحة العامة مما يهدم قيمة الاجتماع.

3. قد تشكل الاختلافات في المستويات الثقافية والوظيفية بين الأعضاء عائقًا كبيرًا في الاتصال بينهم، فالأشخاص الذين يحتلون مراكز وظيفية عليا يميلون إلى التحكم في الاجتماع والتحدث لمدة أطول، وغالبًا ما تحظى آرائهم بالتأييد والقبول من بقية الأعضاء.

4. افتقار قائد الاجتماع إلى المهارات القيادية في إدارة المناقشة، وعدم إلمامهم باللوائح التي تحكم الاجتماعات قد يدفع ببعض الأعضاء للسيطرة على جو الاجتماع، وانصراف انتباه الأعضاء عن المواضيع المطروحة وانشغالهم في مناقشات ثنائية مما يفقد الاجتماعات أهميته في تحقيق أهدافه.

5. إن سلوك قائد الاجتماع وشخصيته قد ينعكسان على قيم الاجتماع والنتائج المتوقعة منه، فالقائد الذي ينتهج الأسلوب التسلطي ربما حال بين بقية الأعضاء والتوصل إلى قرارات بناءة، والتي تميل إلى الروتين وتطبيق الإجراءات الرسمية والقوانين مما يؤثر على نفسيات الأعضاء بصورة سيئة.

أسباب فشل الاجتماعات.

1- الافتقاد إلى الإعداد: إن الافتقاد إلى الإعداد يعد واحد من الأسباب التي تؤدي بالاجتماعات إلى الفشل المحقق، وعدم الإعداد للاجتماع يؤذي ولا يُفيد، فهو يخلق المنازعات بين الأعضاء ويؤدي إلى ارتباكهم، مما يتسبب بالطبع في فشل الاجتماع.

2- الافتقاد إلى الهدف "الغاية": إن حضور أي اجتماع بلا هدف محدد تمامًا مثل قيادة سيارة دون وجهة محددة، إن الدعوة لعقد اجتماع دون هدف محدد أو فقط لأن الاجتماع أصبح دربًا من العادة سبب أساسي في فشل الاجتماع.

3- عدم وضع جدول أعمال: إن ذلك بالطبع يتيح مجالًا للخيال ولإثارة الشائعات ويفتح باب للهواجس، وقد يتسبب ذلك أيضًا في أن يتطرق المدير إلى مجالات لا علاقة لها بالموضوع الأصلي وقد يفقد زمام الوقت، وبالتالي لا يؤدي الاجتماع الهدف من ورائه ويفشل.

4- زيادة عدد الحاضرين: الأبحاث تشير إلى أن زيادة عدد المشاركين في الاجتماع قد يتسبب في إحجام البعض عن الحديث أو المشاركة ليتجنب الإحراج أمام الآخرين، لذلك فزيادة عدد الحاضرين في أي اجتماع يجعله غير فعال وغير منتج.

5- حضور الكثير من الاجتماعات: فالاجتماعات الكثيرة قد تتسبب في إثارة الإحباط لدى أعضاء فريق العمل، لأن تكرار الاجتماعات تجعلك تتخلف عن أداء أعمالك، فالدعوة لعقد اجتماع في كل كبيرة وصغيرة يعد أمرًا مناقضًا للإنتاجية، ويبعث على الاستياء والملل ويقلل قيمة الاجتماع نفسه.

6- نزاعات شخصية: قد يسمح المدير لأعضاء فريقه بمواجهة بعضهم البعض في أثناء الاجتماع، اعتقادًا منه بأن ذلك يؤدي إلى نتاج أفضل، ويتغاضى في سبيل ذلك عن أي خلافات لأسباب شخصية، فإن ذلك قد يؤدي إلى حدوث انقسام وفرقه بين الفريق.

7- الانتقاد: إذا كان المدير كثيرًا ما يوجه النقد لتصرفات الآخرين فإنه سوف يجعل أعضاء فريقه يشعرون بالخوف، والانهزامية، ومشاعر أخرى سلبية، وذلك بالطبع سوف يؤدى بالاجتماع إلى الفشل المحقق.

8- عدم المشاركة " الإحجام عن المشاركة ": قد تجد المدير هو الذي يسيطر على الموقف بأكمله، فهو يقوم بكل الكلام وكل العمل، أو قد يشارك أحد الأعضاء أو اثنان فقط في الحديث، هذا النوع من الاجتماعات يتسم بالبيروقراطية والملل وهو يثير لدى الآخرين الشعور بأنهم دون المستوى، وذلك بالطبع نوع فاشل من الاجتماعات.

9- عدم تحديد العمل: قد يسير الاجتماع باشتراك كل الحاضرين، لكن لا يطلب المدير إنجاز أي عمل معين، ويختتم الاجتماع الذي يكون فاشلًا بهذا الشكل.

10- عدم المتابعة: قد يدعو المدير لعقد اجتماع ويديره ويصدر توجيهاته ثم ينهي الاجتماع، ولكنه لا يهتم بمتابعة تنفيذ الأشياء الهامة التي يريد إنجازها، المهم هو المتابعة التي بدونها لا يعد الاجتماع ناجحًا.

فشل ونجاح الاجتماعات

أسباب فشل الاجتماعات

من الأسباب التي تؤدي إلى فشل الاجتماعاتوالحيلولة دون تحقيق هذه الاجتماعاتلهدفها أسبابترجع إلى عدم التحضير السليم للاجتماع وكذلك أسبابشخصية ،علاوة على انعدام المتابعة وغيرها من الأسباب التي سنوضحها في النقاط الآتية :

1- انعدام التحضير السليم لعقد الاجتماعات:

لكي يسير الاجتماع في مجراه الطبيعي لا بد من القيام بالتحضير السليم من أجل عقده لأن من شأن هذا التحضير أو الإعداد أن يؤثر على وتيرة الاجتماع وكذلك على نتائجه .

2- عدم تحديد أهداف الاجتماعات :

قبل أن يتم عقد الاجتماع يجب تحديد أهدافه،وما هو مطلوب منه ؟حتى يتم توجيه الاجتماع من قبل المدير الذي يديره نحو الأهداف المتوخاة منه .

فالأهداف هي أساس الاجتماعاتلان لاجتماعات دون الهدف ،قبل أن يعقد الاجتماع لابد من تحديد أهداف الاجتماعاتوحصرها ،حتى يتمكن من معالجتها ويحقق الأهداف .

3- عدم مراعاة الاعتدال في أعداد الحضور :

في هذا يجب التفريق بين الاجتماعاتالعامة والتي يحضرها عدد كبير من أفراد المؤسسة والمدرسة حتى يكون القرار جماعيا ولكي يحقق أهدافه.

وهناك اجتماعات لا يشترط أن تكون عامة بل تقتصر على مجموعة معينة ،مثل رؤساء الأقسام أو المساعدين وغيره .

4- الخلافات الشخصية:

قد تكون الخلافات الشخصية حائلا دون نجاح الاجتماعاتوسببا من أسبابفشلها.

وهنا يلعب المدير دورا رئيسيا في الحد من هذه الخلافات أو زيادتها بحيث يسمح للكل بإبداء وجهة نظره دون مناقشتها حتى يحول دون تحولها إلى محورا للخلاف . ويعمل على ضبط الأمور كلما أوشكت على الخلاف .

5- توجيه الانتقادات الشديدة:

من المفيد أن يكون المدير شخصا لبقا في تعامله مع الآخرين ،ليس من الأفضل للمدير ان يقوم بتوجيه انتقادات جماعية بصورة جارحة لموظفيه وطاقمه لان هذا سيكون له مردودا سيئا على المدى البعيد .

فالمدير الناجح لا بد وان يراعي النواحي النفسية للآخرين ويحترم كرامتهم .

6- انعدام المتابعة :

من الجدير بالقول إن الاجتماعاتلتنتهي بعد فضها لأنها لا تحقق نتائجها _ في كثير من الأحيان _ دون المتابعة المستمرة والأشراف على نتائجها.

لذلك فمرحلة المتابعة لا تقل أهمية عن مرحلة التخطيط فكما يتم بالتخطيط يجب الاهتمام بالمتابعة .

العوامل التي تؤدي الى نجاح الاجتماعات

-**1**التحضير السليم:

التحضير السليم يؤدي إلى تحقيق النتائج المرجوة التي تم الإعداد لها ، سواء من حيث الموضوع والأهداف والأشخاص في الاجتماع.

-**2**الاستعداد والجاهزية:

فالمدير الناجح لا بد وان يكون مستعدا لهذا الاجتماع، ولديه تصور ا وكيفية معينة وكيفية لإدارة الاجتماعات.

والاستعداد والجاهزية لها أهمية قصوى أثناء المناقشات التي تتم في هذه الاجتماعات , وخلال عملية أدارتها وأسلوب طرح الأفكار والرد عليها .

-**3**تهيئة الحاضرين :

تهيئة الحاضرين أمرا ضروريا ، لما لذلك من اثر بالغ أثناء طرح التساؤلات والمناقشات أثناء الاجتماع فإذا كان الحاضرين على دراية بالموضوع وأهداف الاجتماع فان ذلك يساهم إلى حد كبير في الوصول الىالغاية المرجوة من الاجتماع وتحقيق أهدافه.

-**4**الحيلولة دون نشوء الخلافات الشخصية :

على المدير الناجح إن يقوم بمعالجة هذه النقطة بحكمته وأسلوبه الخاص .وتلعب شخصية المدير دورا لا يستهان به في هذا الشأن ،حيث يكون له من الاحترام والتقدير ما يمنعهم من الدخول في الخلافات الشخصية أمامه ، علاوة على الانتباه إلى أهمية الاجتماعاتوضرورة الترفع عن الدخول في الخلافات الشخصية التي ستؤدي إلى فشل الاجتماع .

-**5**الالتزام بمواقيت الاجتماع:

ويتم ذلك من خلال التقيد التام من قبل المدير بمواقيت عقد الاجتماع وكذلك بمدة الوقت المسموح لكل من الحاضرين بإبداء وجهة نظره ،بالإضافة إلى الالتزام بموعد فض الاجتماع ،والمراحل الزمنية لتنفيذ الخطط والبرامج التي تم التوصل لها.

6-العمل على المتابعة:

أن العديد من الاجتماعاتتعقد من أجل وضع الخطط المستقبلية التي تخص المؤسسة ،وهذه الخطط لا تنتهي بمجرد فض الاجتماع ،لان هناك مرحلة لاحقة لوضعها ، وهي مرحلة التنفيذ المستقبلي لها ،ومن أهم الأمور التي ستلزمها هذه المرحلة هي المتابعة والإشراف على تنفيذها ، لذلك من المفروض أن يعطي المدير الناجح اهتماما بالغا لهذه المسألة إلا وهي المتابعة تنفيذ الخطط التي تم وضعها.

فنُّ إدارة الجلسات في المؤتَمرات

من السلبيات التي تكرر ذكرها والتنبيه عليها ضعف إدارة الجلسات في المؤتمر، وذلك لأسباب كثيرة منها:

- عدم عناية مدير الجلسة بالتحضير لإدارة الجلسة مبكراً، فلا يأخذ سيرة المحاضرين المشاركين إلا متأخراً.
- عدم قراءة أوراق المشاركين في الجلسة مبكراً ليكون مستحضراً لما سيقال، ويجهز ما يمكنه أن يعلق به أو يقوله تلخيصاً للورقة بعد نهايتها، أو تنبيها لخطأ لا ينبغي تركه في أوراق الجلسة أو نحو ذلك من الملحوظات التي لا ينبغي لمدير الجلسة أن يُفوِّتها.
- الحرص على أن يكون مدير الجلسة من كبار الشخصيات كالوزراء وأندادهم، وهم مشغولون عن مثل ذلك، فيأتون وهم غير متهيئين لإدارة الجلسة علمياً، ورأيت بعضهم يكتفي بافتتاح الجلسة ثم يدع لمقرر الجلسة التعريف بالمحاضرين وإدارة الأسئلة. ويصبح حضوره شرفياً فقط.
- عدم تهيئة ملف للجلسة من قبل منظمي المؤتمر يضعونه بين يدي المدير قبل الجلسة بمدة كافية.
- إغفال الشخصيات العلمية المميزة في تخصص الجلسة عن إسناد مهمة إدارة الجلسة لهم ولو لم يكونوا من أصحاب المناصب العالية.

وقد يكون هناك أسباب أخرى لضعف إدارة الجلسات.

مقترحات لإنجاح إدارة الجلسة :

1- حُسنُ اختيار مدير الجلسة مِمَّن يُضيفون للجلسة قيمةً علميةً لخبرته وعلمه في مجال تخصص

الجلسة، وعدم التركيز على أصحاب المناصب إن لم يكونوا ممن يتصف بهذه الصفة.

2-الإعداد المبكر للأمر بتهيئة حقيبة لمدير الجلسة فيها تعريف موجز بالمحاضرين، وتلخيص للورقات، ومقترحات للمدير من أسئلة علمية تُثار، أو فوائد لم تشتمل عليها الأوراق تضاف ونحو ذلك تحت عنوان (مقترحات لإثراء الجلسة) تقوم اللجنة العلمية بتحريرها بدقة.

3-تحضر الجلسة جيداً من مدير الجلسة، وقراءة الأوراق بعناية، والتعليق عليها بعلم، حتى يشعر المشاركون قبل الجمهور بأن المدير قد قرأ البحث وعرف مواطن الجدة فيها فذكرها وأثنى عليها، ومواطن الاستدراك والتعقيب فنبَّه عليها.

4-الاستفادة من ساعات التوقيت لحساب الوقت وإتاحة ساعة أمام الجميع لمراعاة الوقت، وفي برنامج Powerpointساعة رقمية مفيدة استعملتها في بعض المؤتمرات وكانت مفيدة جداً، بحيث تبدأ في العد التنازلي أمام الجميع وأمام المحاضر منذ بدء إلقاء الورقة، فيعرف كم بقي من وقته دون حاجة إلى تنبيهه بين الحين والآخر من مدير الجلسة.

5-من لم يسبق له إدارة الجلسات فليحرص على الاستشارة، ومشاهدة مؤتَمرات قديمة في التسجيلات الموثقة(1)، حتى ينتفع بها فالحياة تجارب، وليت المدير يشاهد قاعة المؤتمر قبل الجلسة بوقت كافٍ ليعرف الجو الذي تتم فيه الجلسة، وليتأكد من كيفية تلقي الأسئلة من الجمهور وترتيبها، والعدل في أخذها من الحضور رجالاً ونساء، وعدم الغفلة عن قاعة النساء إن كانت بعيدةً، فبعض مدراء الجلسات يرتبك فينسى أسئلة مهمةً، أو يغفل مداخلات الجانب النسائي فيتهم بالعصبية وهو لم يقصد ونحو ذلك.

وأعتقد أن هذا باب يمكن تنظيمه وإدارته بمهارة يخرج فيها الجمهور الحاضر أو المشاهد فيما بعد بفائدة كبيرة إذا أديرت الجلسة بنجاح، والباب مفتوح للإضافة من الزملاء والخبراء.

عوامل نجاح الاجتماع.

لكي يكون الاجتماع منتجاً ومثمراً ، ويستفاد منه الفائدة القصوى لابد من وجودة الإعداد له وحسن الإدارة أثناءه ودقة المتابعة بعده ، وعلى هذا يمكننا أن نقسم عوامل النجاح إلى ثلاثة أقسام قسم لمرحلة التحضير للاجتماع وقسم أثناءه وقسم بعد الانتهاء منه.

(1)عوامل النجاح أثناء الإعداد للاجتماع (قبله.(

-استبعد الاجتماع عندما لا يكون له حاجة ، إذ أنه يصبح حينئذ مضيعة للوقت وإهداراً للجهود والإمكانات

-يجب تحديد هدف الاجتماع بوضوح قبل الدعوة للاجتماع.

-لابد من تحديد زمان ومكان الاجتماع بوضوح لا ليس فيه ، وينبغي مراعاة أن يكون ذلك مناسباً لأغلبية المشاركين في الاجتماع.

-يجب إعداد جدول أعمال الاجتماع قبل الاجتماع بوقت كاف ويكون إعداده من قبل لجنة تحضيرية خاصة بذلك أو يكون من قبل الجهة المسئولة عن الاجتماع والداعية له.

-من لوام نجاح الاجتماع إبلاغ المشاركين بهدف الاجتماع وجدول أعماله وزمانه ومكانه وما قد يطلب من بعضهم بصورة خاصة ، ويكون ذلك قبل الاجتماع بوقت كاف يمكنهم خلاله الاستعداد للاجتماع ويقدر وقت كل اجتماع بما يناسبه.

-يلزم الجهة التي تعد للاجتماع أن تجهز له ما يحتاج إليه من أوراق وأقلام وغذاء وماء وأجهزة عرض وملفات معلومات ووسائل نقل وأماكن نوم إن طال الاجتماع وأمثال ذلك.

-لنجاح الاجتماع لابد أن يعد المسئول عن إدارته خطة لذلك.

-ينبغي لكل مشارك في الاجتماع أن يعد نفسه بدنياً ونفسياً وفكرياً ومعلوماتياً للاجتماع ، وأن يستعرض نفسيات المشاركين في الاجتماع وكيف سيتعامل معهم.

(2)عوامل النجاح أثناء الاجتماع:

-التزام الجميع بالحضور في الوقت والمكان المحددين سلفاً.

-الحضور للاجتماع بنشاط وحيوية ، وألا يكون مرهقاً.

-السلام على الجميع عند الحضور وتحيتهم بتحية الإسلام.

-افتتاح الاجتماع بحمد الله والصلاة والسلام على رسول الله ثم تلاوة شيء من القران إن أمكن.

-التعريف بالحضور إن لم يسبق بينهم تعارف وبيان مهمة كل واحد في الاجتماع.

-اختيار مسئول الاجتماع ومقرره إن لم يسبق بيان ذلك.

-تذكير الحاضرين بجدول الأعمال وترتيبه في العرض وزمن كل فقرة من الجدول إن أمكن ذلك.

-تحديد نهاية الاجتماع ليكون الجميع على بينة من أمرهم.

-إتاحة الفرصة للجميع للمشاركة في الحوار والنقاش بالعدل والسوية.

-عدم الخروج من أي فقرة من الفقرات جدول الأعمال قبل اتخاذ قرار محدد وواضح فيها وتسجيل ذلك أولا بأول ولابد أن تكون القرارات بالإجماع أو الأغلبية من الحاضرين أو حسب لوائح ونظم المؤسسة.

-لفت نظر أي عضو يخرج في حديثه عن الموضوع الاجتماع ، أو يعود للحديث فيه بعد اتخاذ قرار فيه ، أو يسيء إلى غيره ، وليكن هذا التذكير بأدب ولطف في العبارة.

-في نهاية الاجتماع تعلن القرارات والنتائج التي تم التوصيل إليها وما يخص كل عضو منها.

-إنهاء الاجتماع في وقته المحدد وعدم تمديده إلا لضرورة أو بموافقة الحاضرين.

(3)عوامل النجاح بعد الاجتماع:

-تزويد كل عضو بما يخصه من القرارات الاجتماع.

-تبليغ الجهات التي لم تحضر الاجتماع بما يجب عليها تنفيذه من قراراته.

-حسن توديع المشاركين في الاجتماع.

-وضع خطة تنفيذية لتنفيذ قرارات الاجتماع ودوام متابعة ذلك وتقوم مدى التقدم نحو تحقيق هدف الاجتماع.

خامسا: إيجابيات الاجتماعيات وسلبياتها.

الإيجابيات:

.1التوصل إلى دراسة كاملة وشاملة ومتأنية.

.2اتسام القرارات بالنضج والعمق والصدق والموضوعية عكس القرارات الفردية التي تصطبغ بالتحيز والمصالح الشخصية.

.3صبغة النقاش والحوار الجماعي بالديمقراطية القائمة على احترام آراء الآخرين فكل عضو يستطيع أن يعبر عن آرائه وأفكاره بحرية مهما اختلف مركزه الوظيفي.

.4وسيلة مهمة من وسائل التنسيق بين مختلف أوجه الأنشطة والجهود والقضاء على الازدواجية وإزالة أسباب الخلاف وتقريب وجهات النظر.

.5أداة ناجحة للتدريب نتيجة احتكاك الخبرات الحديثة والقديمة عن طريق النقاش والحوار وتبادل الرأي وتولد الأفكار والمقترحات الخلاقة.

.6تتيح الفرصة للقيادات الإدارية وتوصيل آرائهم وتوصياتهم ووجهات نظرهم إلى العاملين كما تتيح في نفس الوقت توصيل شكاوي العاملين إلى القيادات الإدارية العليا.

.7تسهم في رفع معنويات الأعضاء المشاركين فالعضو مهما أختلف مركزه الوظيفي له صوت واحد فقط مما يجعل القرارات بعيدة عن السيطرة وتحكم أصحاب المراكز العليا والنفوذ.

السلبيات:

.1صبغة الاجتماعات بالمصالح الشخصية والصراع بين الأعضاء قد يهدر الجهود ويكون وسيلة للتنافر وعدم الوفاق.

.2احترام النقاش واختلاف الرأي ووجهات النظر حول القضايا المطروحة وصعوبة التوصل إلى قرار نهائي يتفق عليه . قد يلجأ المجتمعين إلى الحل الوسط للتوفيق بين وجهات النظر المختلفة حتى إذا لم يكن هذا القرار سليماً ولا يراعي المصلحة العامة مما يهدم قيمة الاجتماع.

.3قد تشكل الاختلافات في المستويات الثقافية والوظيفية بين الأعضاء عائقاً كبيراً في الاتصال بينهم فالأشخاص الذين يحتلون مراكز وظيفية عليا يميلون إلى التحكم في الاجتماع والتحدث لمدة أطول وغالباً ما تحظى آرائهم بالتأييد والقبول من بقية الأعضاء.

.4افتقار قائد الاجتماع إلى المهارات القيادية في إدارة المناقشة ، وعدم إلمامهم باللوائح التي تحكم الاجتماعات قد يدفع ببعض الأعضاء للسيطرة على جو الاجتماع ، وانصراف انتباه الأعضاء عن المواضيع المطروحة وانشغالهم في مناقشات ثنائية مما يفقد الاجتماعات أهميته في تحقيق أهدافه.

.5إن سلوك قائد الاجتماع وشخصية قد ينعكسان على قيم الاجتماع والنتائج المتوقعة منه . فالقائد الذي ينتهج الأسلوب التسلطي ربما حال بين بقية الأعضاء والتوصل إلى قرارات بناءة ، والتي تميل إلى الروتين تطبيق الإجراءات الرسمية والقوانين مما يؤثر على نفسيات الأعضاء بصورة سيئة.

سادسا: أسباب فشل الاجتماعات.

1- **الإفتقاد إلى الإعداد** :إن الإفتقاد إلى الإعداد يعد واحد من الإسباب التي تؤدى بالإجتماعات إلى الفشل المحقق، وعدم الإعداد للإجتماع يؤذى ولا يُفيد ، فهو يخلق المنازعات بين الإعضاء ويؤدى إلى ارتباكهم مما يتسبب بالطبع فى فشل الإجتماع

2- **الإفتقاد إلى الهدف "الغاية** :"إن حضور أى إجتماع بلا هدف محدد تماما مثل قيادة سيارة دون وجهة محددة ، إن الدعوة لعقد اجتماع دون هدف محدد أو فقط لأن الاجتماع أصبح درباً من العاده سبب اساسى فى فشل الاجتماع

3- **عدم وضع جدول اعمال** :إن ذلك بالطبع يتيح مجالا للخيال ولاثارة الشائعات ويفتح باب للهواجس . وقد يتسبب ذلك ايضا فى ان يتطرق المدير الى مجالات لاعلاقة لها بالموضوع الاصلى وان يفقد زمام الوقت وبالتالى لا يؤدى الاجتماع الهدف من ورائه ويفشل.

4- **زيادة عدد الحاضرين** :الابحاث تشير الى ان زيادة عدد المشاركين فى الاجتماع قد يتسبب فى احجام البعض عن الحديث أو المشاركة ليتجنب الاحراج أمام الخرين ، لذلك فزيادة عدد الحاضرين فى أ ى اجتماع يجعله غير فعال وغير منتج.

5- **حضور الكثير من الاجتماعات** :فالاجتماعات الكثيرة قد تتسبب فى اثارة الاحباط لدى اعضاء فريق العمل . أن تكرار الاجتماعات تجعلك تتخلف عن اداء أعمالك ، فالدعوة لعقد اجتماع فى كل كبيرة وصغيرة يعد امراً مناقضا للإنتاجية ، ويبعث على الإستياء والملل ويقلل قيمة الإجتماع نفسه.

6- **نزاعات شخصية** :قد يسمح المدير لإعضاء فريقة بمواجهة بعضهم البعض فى اثناء الاجتماع اعتقاداً منه بإن ذلك يؤدى الى نتاج افضل ، ويتغاضى فى سبيل ذلك عن اى خلافات لاسباب شخصية ، فإن ذلك قد يؤدى الى حدوث انقسام وفرقه بين الفريق.

7- **الانتقاد** :إذا كان المدير كثيرا ما يوجه النقد لتصرفات الاخرين فإنه سوف يجعل اعضاء فريقه يشعرون بالخوف ، والانهزامية ، ومشاعر آخرى سلبية وذلك بالطبع سوف يؤدى بالاجتماع إلى الفشل المحقق.

8- **عدم المشاركة " الإحجام عن المشاركة** :" قد تجد المدير هو الذى يسيطر على الموقف بأكمله فهو يقوم بكل الكلام وكل العمل أو قد يشارك أحد الاعضاء أو اثنان فقط فى الحديث ، هذا النوع من الاجتماعات يتسك بالبيروقراطية والملل وهو يثير لدى الاخرين الشعور بانهم دون المستوى وذلك بالطبع نوع فاشل من الاجتماعات.

9- **عدم تحديد العمل:** قد يسير الاجتماع بإشتراك كل الحاضرين ، لكن فى لا يطلب المدير إنجاز أى عمل معين ، ويختتم الاجتماع الذى يكون فاشلا بهذا الشكل

10-**عدم المتابعة:**قد يدعو المدير لعقد اجتماع ويديره ويصدر توجيهاته ثم ينهى الاجتماع ولكنه لا يهتم بمتابعة تنفيذ الاشياء الهامة التى يريد إنجازها . المهم هو المتابعه التى بدونها لا يعد الاجتماع ناجحاً .

عوامل نجاح المؤتمرات

هناك مجموعة من العوامل المهمة التي ينبغي توافرها حتى تنجح أي فعالية في تحقيق أهدافها المحددة لها أثناء التخطيط لعقدها. وتشمل هذه العوامل :

العامل الأول: الإدارة القوية

يجب أن تتم الادارة عبر جهة واحدة، كان تكون لجنة مختصة بإدارة الفعالية، ويكون على راسها شخص حازم لديه من الخبرة في تخصصه ما يؤهله لإدارة الفعالية وضمان نجاحها عبر الإمساك بجميع خيوطها. وينبغي أن يكون هذا الشخص مقبولاً لدى جميع الأطراف لما يتحلّى به من حكمة ومنطقية واعتدال فضلاً عن الاحترام والمحبة. وعلى هذا القائد أن يقود بشكل متوازن حتى ينجح في أداء مهمته.

وإذا توفرت هذه العناصر، يمكن أن نضمن تسييّر الفعالية بطريقة مقبولة ومنظّمة. كما أن عدم الالتفات إلى هذه النقطة يمكن أن يؤدي إلى أن تسير الاجتماعات دون هدف أو تنعطف عن الهدف الذي رسم لها، هذا على أحسن الفروض، والفرض الأسوأ لها أن تتحول الفعالية إلى حالة من الفوضى بسبب تضارب الآراء والرؤى مما يقود إلى انعكاسات سلبية.

وعلى الإدارة – سواء تجسدت في لجنة أو شخص مدير – أن توفّر في نفسها المؤهلات الكافية للسيطرة والتوجيه، فإنها إذا لم تتفهّم ما يجب عليها فعله من فعل أو رد فعل، فإنها ستفقد القدرة على التأثير في الاجتماع بالشكل المطلوب.

وهناك بعض الاقتراحات للوصول إلى إدارة موجهة وقوية:

1- الالتزام بجدول أعمال للمؤتمر أو الندوة (الفعالية) محدّد المراحل وموضوعات البحث، مع تحديد الزمن الكافي لها بعد الاتفاق عليه من قبل الأطراف المشاركة ثم توجيه وقائع الاجتماع وفق هذا الجدول المرسوم وبهذا نكون قد أغلقنا باب الامتعاض من قبل المشاركين حتى لا يعتبروا الاجتماع مضيعة للوقت وللجهود.

2- تشجيع المشاركين في الاجتماع على الإدلاء بآرائهم وطرح أفكارهم ومناقشاتهم والتركيز على الاهتمام في كل حديث أو رأي يطرحه طرف مشترك من حيث الانتباه والزمان والتوضيح والشرح والتعليق، حتى يتاح للجميع الفرص المتوازنة والكافية للتعبير عن آرائهم حتى لا يخرجوا من الاجتماع وهم يشعرون بالانعزال أو الغربة عن الأجواء.

3- ضبط الوقت ومطابقته مع المناقشات والآراء المطروحة في الاجتماع حتى يتوفّر الوقت الكافي للاستماع إلى مختلف الآراء وحتى يتوازن أيضاً الوقت مع الأفكار المطروحة لكي لا يطول الحديث عن نقطة غير ذات أهمية ويقصر في النقاط المهمة، وأيضاً حتى ينتهي الاجتماع وقد فرغ من مناقشة كل النقاط المحددة على الجدول بلا تأجيل أو حذف أو تغيير.

4- تدوين وقائع الاجتماع وتوثيقها، وخصوصاً تدوين ما تمّ الاتفاق عليه من قرارات والنقاط التي كانت مثار جدل بين الأطراف وتسجيل رأي كل طرف وتثبيت مناقشته. فالتسجيل يضمن فوائد عديدة منها، أنه يلغي احتمالات سوء التفاهم أو الأعذار في الاجتماعات القادمة، ويجعل تغيير المواقف والآراء والالتزامات عملية واضحة ومعروفة، فضلاً عن تكريس الأفكار وحفظ التجارب بحيث تكون مرجعاً يستفاد منه في الاجتماعات القادمة.

5- إنهاء الاجتماع بخلاصة ملائمة - أي جامعة لكل ما طرح في الاجتماع من رؤى ومناقشات- ومانعة من دخول الآراء والأفكار التي لا ترتبط بموضوعات الاجتماع وتسجيلها في بيان واضح ودقيق مع تحديد المهام والأشخاص الذين عينوا لإنجازها، على أن يوزّع هذا البيان على الجميع كوسيلة إلزام ومذكرة عمل. وهذا البيان يحال إلى لجنة المتابعة فيما بعد الاجتماع لمواصلة مهمتها بالشكل الأفضل.

6- التوجيه والسيطرة على الاجتماع لضمان فرص التعبير عن الرأي للجميع، حتى لا يخرج البعض بانطباعات سلبية ويتصوّر أن الاجتماع كان ضياعاً للوقت وخسائره أكثر من منافعه.

العامل الثاني: التحضير المسبق

يجب بذل جهد حثيث من أجل التحضير للمؤتمر وتنظيم جدول أعمال يرضي جميع الأطراف المساهمة - وهذا أمر يرتبط بلجنة التحضير أكثر من غيرها - فإن أي فعالية تقام بناء على تحضير مسبق وتنظيم كاف يطّلع عليه المشاركون قبل انعقادها، من الصعب توقع فشلها وذلك للآتي:

1- المشاركون في الفعالية ليسوا قادرين على تحضير أنفسهم في وقت الاجتماع أو قبله بقليل في الغالب، وبناء عليه لن تكون المعلومات المطلوبة والأفكار المراد بحثها في الاجتماع متوافرة لديهم بالقدرة والمستوى الكافيين وهذا من شأنه أن يخلّ بوقائع الاجتماع وموضوعيته وبالتالي نتائجه.

2- عدم وضع جدول زمني لوقائع الاجتماع متطابق مع جدول الأعمال يعني أن الاجتماع ينتهي لأسباب عديدة منها تعب المشاركين، ومنها شعورهم بالملل، أو تركهم للاجتماع لانشغالات أخرى يجدونها أولى وأهم من المشاركة في الاجتماع ومنها توقع الفشل وهذا كاف لدفعهم إلى ترك الاجتماع أو عدم التفاعل معه.

3- عدم التحضير المسبق قد ينتهي أيضاً إلى جرّ الاجتماعات إلى أمور لم يحسب لها حسابها وبالتالي ستؤول النتيجة إلى شعور البعض بالخسارة، وإن كان مثل هذا الاجتماع قد يخقق فائدة لبعض الأطراف التي تعرف كيف تغتنم الفرص وتستثمر الأوقات.

العامل الثالث: التفاعل مع المؤتمر

لعلّ من المساهمات الفعالة في إنجاح المؤتمرات والندوات وكسب نتائج مثمرة منها هو العمل على أن يحضر الأشخاص المعنيون الاجتماع وبمستوى جيد من الاستعداد الذهني والراحة الجسدية، فالحالة النفسية والجسدية تشكل ركيزة أساسية لإعطاء الاجتماع صبغة إيجابية تنعكس على الأجواء.

كما أن الموقف النفسي من المؤتمر يؤدّي دوراً كبيراً في تحديد مركزية الاجتماع وأهميته وبالتالي نتائجه، لذلك ينبغي على اللجان المديرة للاجتماع أن تلحظ الحالات النفسية للأطراف المدعوة ورعايتها رعاية جيدة، إضافة إلى العمل على توفير أكبر قدر ممكن من الراحة، مما ينعكس إيجاباً على نجاح الاجتماع.

وهناك بعض المواقف السلبية التي ينبغي على منظمي الاجتماع ملاحظتها جيداً والعمل على تلافيها وتشمل:

1- عدم سعي المشاركين للحضور بأنفسهم وإرسال بدلاء عنهم لحضور جلسات الاجتماع .

2- عدم التحضير للمؤتمر كما ينبغي أو عدم إحضار المذكرات أو المهمات المطلوبة.

3- إشغال المشارك لنفسه ببعض الأعمال التي من شأنها أن تعيق عمل المؤتمر مثل التحدث بواسطة الهاتف الجوال أو مطالعة صحيفة أو كتابة رسالة أو التحدث مع بعض الزملاء. وأحياناً يجد البعض من وقائع الاجتماع ومناقشاته مجالاً مناسباً للسخرية والضحك أو صرف الحديث الموضوعي المركز إلى أمور جانبية لا تمس صلب الموضوع أو ترتبط في أمور لا ربط لها في حديث الاجتماع.

4- الوصول متأخراً إلى المؤتمر أو البقاء لفترة فيه ثم الخروج منه قد يكشف أن الاجتماع لم يكن موضع اهتمام كامل والنتيجة أنه سيكون أقل نفعاً وفائدة.

العامل الرابع: دور المكان

للمكان دوره أيضاً فبعض الأشخاص قد يشعر بصعوبة كبيرة في الاستمرار في المؤتمر أو المساهمة الفاعلة فيه إذا لم يكن مكان الاجتماع مريحاً وجيداً. فالمكان ينعكس كثيراً على نفوس المقيمين فيه إيجاباً وسلباً خصوصاً وأن بعض الأشخاص قد تكون لهم حساسية روحية أو عاطفية شديدة، كما أن البعض منهم قد ترهقه الأعمال والمسؤوليات بما لا يجد لنفسه فرصة للراحة، فإذا شارك في اجتماعات مكثّفة ومركّزة فإن ذلك سيرهقه فكرياً وجـــــسدياً الأمر الذي يعطّل مساهماته الفعالة وإن كان مقتنعاً بضرورة الاجتماع وأهميته.

لذلك فعلى اللجان المعدة للمؤتمر أن تعد أماكن صالحة ومريحة للاجتماعات الطويلة والمكثفة حتى تضمن اهتماماً أكبر من المشاركين بموضوعات الاجتماع.

أسباب القصور في تنظيم أي مؤتمر

- عدم اختيار المكان المناسب لانعقاده وضعف الترويج له.

- غياب أي برامج ترفيهية على هامش المؤتمر، لنقص في علاقات تلك الجهات المنظمة سواء برجال الأعمال ليتولوا مسئولية رعاية المؤتمر ماديا، أو بوسائل الإعلام للترويج للمؤتمر قبل وأثناء وبعد انعقاده.

- بعض الشركات تدعي أنها متخصصة في تنظيم المؤتمرات مع أنها أبعد ما يكون عن ذلك. فشركات تنظيم المؤتمرات ينبغي أن يكون لها مقومات تميزها، كما أن العاملين بها ينبغي أن يتصفوا ببعض المواصفات.

الفصل السادس

اهداف وأهميـة عقد المؤتمرات

أهميـة عقد مؤتمر

هل أنت بحاجة فعلية إلى عقد مؤتمر؟

يبدو الأمر ذا أوجه متناقضة عندما نبدأ مقال ما يتناول موضوع المؤتمرات، وذلك بالسؤال عما إذا كنت بحاجة فعلية إلى عقد مؤتمر أم لا. إلا أن هذا الأمر ينطوي على جانب ما له من الأهمية ما يستدعي التفكير فيه جيدًا . لكن، هل من الضروري بالفعل عقد هذا المؤتمر؟

غالبًا ما ينال القرار الذي يتناول عقد مؤتمر ما، وقتًا طويلاً قبل اللجوء في نهاية الأمر إلى منظم مؤتمرات،

ففي كثير من الحالات، يكون موضوع القيمة المادية التي تتأتى من عقد المؤتمرات، قد أخذ وقتًا كافيًا من المناقشة وتم التوصل إلى قرار بشأنه. على الرغم من ذلك، .فإن المنظم الناجح للمؤتمرات ما يزال بحاجة إلى الإطمئنان إلى القيمة المادية الفعلية التي سيجنيها من وراء تنظيم وعقد مؤتمر ما، هذا فضلاً عن إطمئنانه من أن هذا المؤتمر سيلقى التأييد والدعم الكافيين من الجميع. فما تضعه في اعتبارك دائمًا هو ألا

.يخذلك موظفوك في الوقت الذي تحتاج فيه إليهم كي تفي بالموعد النهائي لعقد المؤتمر
على هذا الأساس، فسواء كنت مشتركًا في عملية إتخاذ القرار المبدئي فيما يتعلق بعقد المؤتمر أما لا، فأنت بحاجة فعلية إلى أن ينتابك شعور بالرضا عن نفسك من خلال إيمانك أن المؤتمر بمثابة أكثر الطرق فاعلية لتحقيق ما تسعى إليه مؤسستك من أهداف. لذا، فما هي في إعتقادك الأسباب الفعلية وراء عقد مؤتمرًا

:أسباب عقد مؤتمر

:إنتقال وتبادل المعلومات

تظهر أهمية ذلك .تمثل المؤتمرات وسيلة فريدة لنقل وتبادل المعلومات فيما بين المؤسسات والشركات بشكل خاص فيما يتعلق بما هو جديد من المنتجات والخدمات والتي تحتاج إلى تفسير أهميتها وإيضاح الجوانب التي تستخدم فيها. بإمكان المؤتمر أيضًا أن يضمن مساعدة جميع من يعملون في مجال الأعمال، بما يقدمه من معلومات في نفس الوقت وفي نفس الجو الذي يتيحه من عقد المؤتمر. تتضح أهمية هذا بشكل خاص عندما يكون ما يناقشه المؤتمر من موضوعات، على جانب من السرية أو تنطبق مادة هذه الموضوعات على مستوى أو نمط محدد من الوفود التي تحضر المؤتمر. من أمثلة المؤتمرات، المؤتمر .الصحفي والإعلان عن طرح منتج جديد وغير ذلك الكثير

أهداف عقد المؤتمرات

المؤتمر السنوي للموظفين:

لعرض نتائج السنة الحالية وخطة السنة المقبلة.

للإعلان عن أية تغييرات في شكل الشركة وبنائها الوظيفي (إندماج مع شركة أخرى او إمتلاك الشركة الجديدة من المنشآت وفتح فروع جديدة أو تغيير في المستويات الوظيفية بها .(

لإيجاد شعور بالعمل الجماعي.

للحصول على معلومات من الموظفين عن الخطط المستقبلية للشركة.

للتوصل إلى إتفاق بشأن هذه الخطط .

مؤتمر المبيعات:

لتشجيع موظفي المبيعات على تحقيق إنجاز المزيد من صفقات البيع.

لمكافأة هؤلاء الموظفين على ما حققوه من إنجاز في المبيعات .

للبدء في برنامج جديد لمنح الحوافز لهؤلاء الموظفين.

لشرح بنود عقد جديد مع شركة أخرى فيما يختص بالمبيعات.

للبدء في أهداف سنوية جديدة أو طرح منتج جديد .

مؤتمر الإدارة :

للإعلان عن الخطط المستقبلية للإدارة.

للحصول على معلومات من الإدارة فيما يتعلق بالخطط المستقبلية.

لتوضيح خطط مستقبلية للمؤسسة.

لرفع الروح المعنوية في فريق العمل بالإدارة.

لعرض الخطط على فريق العمل بالإدارة.

المؤتمر الفني أو التجاري:

للإعلان ولتوضيح خدمات ومنتجات معينة .

للإعداد لمنتدى يتم فيه تجميع المعلومات المرتبطة بمجال الصناعة.

لتعليم الوفود مهارات معينة في مجال الصناعة .

للإستجابة لمشكلات إجتماعية أو تشريعية .

لتوفير فرص إتصال لمشترين أو بائعين معينين .

مؤتمر موظفي التوزيع :

لتشجيع موظفي التوزيع على بيع المزيد من منتجات المؤسسة.

لتحسين العلاقات مع هؤلاء الموظفين .

للحصول على موظفي توزيع جدد .

للإعلان عن تغييرات في الإدارة التنفيذية .

لمكافأة الناجحين والأكفاء من موظفي التوزيع .

يتضح من خلال النظرة السريعة على هذه الأنواع الخمسة للمؤتمرات أنه ربما كان لكل منها أكثر من هدف من وراء إقامته. ويتضح لك أيضًا أن أسلوب كل مؤتمر يمكن أن يختلف بشدة عن الآخر، ويعتمد هذا الإختلاف على مدى العلاقة بين راعي المؤتمر (المؤسسة التي تتحمل تكاليف إقامة المؤتمر) والوفود (من يحضر وقائع المؤتمر .(

في بعض الحالات، ربما تأثرت بشدة وجهة نظر منظم المؤتمر فيما يطرحه في المؤتمر من

موضوعات، بضرورة أن تتحمل الوفود جزءً من التكاليف كي تحضر أو عدم وجود تلك الضرورة. يضع منظم المؤتمر في حسبانه عاملاً آخر ذا أهمية بالغة وهو فيما إذا كان حضور الوفود إلزامي أم لا (كما هو الحال في مؤتمر الإدارة) فكل حدث وكل مؤتمر سيختلف تمام الإختلاف من الآخر في طريقة المعالجة للموضوعات والأسلوب، وذلك عل الرغم من إحتمالية ألا تختلف الأهداف

فوائد الاجتماعات

1. إن وجود الاجتماعات في أي مؤسسة يساعد على تبادل الخبرات بين العاملين .
2. من خلال الاجتماعات يتم تقديم أحدث وأضح المعلومات من أو ثق المصادر للمسئولين بصورة خاصة للعاملين عموماً .
3. تعطى الفرصة للجميع للمشاركة في اتخاذ القرارات وبالتالي الحماس لتنفيذها وتحمل المسئولية في ذلك .
4. بالاجتماعات تكرس روح الفريق في العمل الذي لا غنى عنه في الأعمال الكبيرة .

أنواع الاجتماعات:

يمكننا أن نقسم الاجتماعات في أي عمل إلى أقسام عديدة يمكن حصرها في الآتي:

1. اجتماعات تبادل المعلومات ، وهذه الاجتماعات الغرض منها هو تبادل المعلومات بين العاملين بصورة جماعية مما يوفر الوقت والجهد أفضل مما لو تمت بصورة فردية .
2. اجتماعات اتخاذ القرارات ، وهي تختلف عن سابقتها بأن هذه الاجتماعات تكون لأخذ القرارات في القضايا موضوع البحث .
3. اجتماعات البحث والدراسات ، وهذه الاجتماعات الغاية منها التباحث والتدارس من خلال ما يسمى بالعصف الذهني والفكري ، ويمكن في هذه الاجتماعات تكوين أكثر من مجموعة عمل وكل مجموعة تكلف ببحث ودراسة موضوع وجانب جزئي خاص بها ضمن الموضوع العام الذي يبحث .
4. اجتماعات طارئة ، والمراد بها الاجتماعات التي تدعو إليها حاجة طارئة غير متوقعة وغير متضمنة في خطط المؤسسة
5. اجتماعات روتينية دورية متضمنة في برنامج العمل في المؤسسة .

6. اجتماعات مظهرية شكلية احتفالية إعلامية ومثلها ما يسمى بالاجتماعات البروتوكولية ، وهذا النوع يختلف عن سابقاته بأنه اجتماع غير منتج بعكس السابقات .
7. اجتماعات علمية تعليمية ،وهي التي يتلقى فيها التلاميذ العلم على يد معلمهم وأستاذهم .

الاجتماع المنتج:

لكي يكون الاجتماع منتجاً ومثمراً ، ويستفاد منه الفائدة القصوى لابد من وجودة الإعداد له وحسن الإدارة أثناءه ودقة المتابعة بعده ، وعلى هذا يمكننا أن نقسم عوامل النجاح إلى ثلاثة أقسام قسم لمرحلة التحضير للاجتماع وقسم أثناءه وقسم بعد الانتهاء منه.

عوامل النجاح أثناء الإعداد للاجتماع (قبله(

1. استبعد الاجتماع عندما لا يكون له حاجة ، إذ أنه يصبح حينئذ مضيعة للوقت وإهداراً للجهود والإمكانات .
2. يجب تحديد هدف الاجتماع بوضوح قبل الدعوة للاجتماع .
3. لابد من تحديد زمان ومكان الاجتماع بوضوح لا ليس فيه ، وينبغي مراعاة أن يكون ذلك مناسباً لأغلبية المشاركين في الاجتماع .
4. يجب إعداد جدول أعمال الاجتماع قبل الاجتماع بوقت كاف ويكون إعداده من قبل لجنة تحضيرية خاصة بذلك أو يكون من قبل الجهة المسئولة عن الاجتماع والداعية له .
5. من لوام نجاح الاجتماع إبلاغ المشاركين بهدف الاجتماع وجدول أعماله وزمانه ومكانه وما قد يطلب من بعضهم بصورة خاصة ، ويكون ذلك قبل الاجتماع بوقت كاف يمكنهم خلاله الاستعداد للاجتماع ويقدر وقت كل اجتماع بما يناسبه .
6. يلزم الجهة التي تعد للاجتماع أن تجهز له ما يحتاج إليه من أوراق وأقلام وغذاء وماء وأجهزة عرض وملفات معلومات ووسائل نقل وأماكن نوم إن طال الاجتماع وأمثال ذلك .
7. لنجاح الاجتماع لابد أن يعد المسئول عن إدارته خطة لذلك .
8. ينبغي لكل مشارك في الاجتماع أن يعد نفسه بدنياً ونفسياً وفكرياً ومعلوماتياً للاجتماع ، وأن يستعرض نفسيات المشاركين في الاجتماع وكيف سيتعامل معهم .

عوامل النجاح أثناء الاجتماع:

1. التزام الجميع بالحضور في الوقت والمكان المحددين سلفاً .
2. الحضور للاجتماع بنشاط وحيوية ، وألا يكون مرهقاً .
3. السلام على الجميع عند الحضور وتحيتهم بتحية الإسلام .
4. افتتاح الاجتماع بحمد الله والصلاة والسلام على رسول الله ثم تلاوة شيء من القران إن أمكن .
5. التعريف بالحضور إن لم يسبق بينهم تعارف وبيان مهمة كل واحد في الاجتماع .
6. اختيار مسئول الاجتماع ومقرره إن لم يسبق بيان ذلك .
7. تذكير الحاضرين بجدول الأعمال وترتيبه في العرض وزمن كل فقرة من الجدول إن أمكن ذلك .
8. تحديد نهاية الاجتماع ليكون الجميع على بينة من أمرهم .
9. إتاحة الفرصة للجميع للمشاركة في الحوار والنقاش بالعدل والسوية .
10. عدم الخروج من أي فقرة من الفقرات جدول الأعمال قبل اتخاذ قرار محدد وواضح فيها وتسجيل ذلك أولا بأول ولابد أن تكون القرارات بالإجماع أو الأغلبية من الحاضرين أو حسب لوائح ونظم المؤسسة .
11. لفت نظر أي عضو يخرج في حديثه عن الموضوع الاجتماع ، أو يعود للحديث فيه بعد اتخاذ قرار فيه ، أو يسيء إلى غيره ، وليكن هذا التذكير بأدب ولطف في العبارة .
12. في نهاية الاجتماع تعلن القرارات والنتائج التي تم التوصيل إليها وما يخص كل عضو منها .
13. إنهاء الاجتماع في وقته المحدد وعدم تمديده إلا لضرورة أو بموافقة الحاضرين .

عوامل النجاح بعد الاجتماع :

1. تزويد كل عضو بما يخصه من القرارات الاجتماع .
2. تبليغ الجهات التي لم تحضر الاجتماع بما يجب عليها تنفيذه من قراراته .
3. حسن توديع المشاركين في الاجتماع .
4. وضع خطة تنفيذية لتنفيذ قرارات الاجتماع ودوام متابعة ذلك وتقوم مدى التقدم نحو تحقيق هدف الاجتماع .

أسباب فشل الاجتماعات:

1. عدم وضوح الهدف من الاجتماع لدى المشاركين فيه أو عدم اقتناعهم بهذا الهدف .

الفصل السابع

المؤتمر الناجح

66وصية ومهارة لإدارة اجتماع ناجح

-عملية الإعداد للاجتماع عامل فاعل في نجاحه أو فشله .. وعلى القائمين على الاجتماع مراعاة ضرورة الاجتماع والوقت والمكان المناسب لانعقاده ، وانتقاء أنسب المشاركين فيه عددا ومهارة ، وتحديد جدول الأعمال بدقة

-التزام أدب الحوار وحسن إدارة الوقت وحفظ النظام ضرورة وتحديد الأهداف بدقة أهم عناصر نجاح الاجتماع

-المدير الناجح هو الذي يقود الاجتماعات لاتخاذ قرارات دون اللجوء للتصويت ، حيث يكون فيها إجماع أو شبه إجماع من قبل المشاركين ويعالج الخلاف في الرأي بين الأعضاء برفق وحزم

-على المدير الناجح تفعيل الاجتماع ، وكسر حدة الروتين بتغيير وقت ومكان الاجتماع وجدول الأعمال وطريقة النقاش وأساليب التشويق ونوعية التوجيه وطبيعة جلسة الاجتماع

-كثرة الاجتماعات قد تكون دليلا على ضعف ثقة المدير بنفسه وعجزه عن حل المشكلات بمفرده

-النجاح الحقيقي لمدير الاجتماع وللأعضاء يكمن في تحقيق الأهداف ،مع حفظ قلوب الآخرين ومشاورتهم واستيعابهم وتهدئة الغاضب منهم

-تقويم الاجتماعات وقياس درجة فعاليتها ضرورة في التنبيه إلى الأخطاء والسلبيات ومحاولة علاجها ، حتى لا تتكرر في اجتماعات لاحقة

-لا قيمة للاجتماع إن لم تنفذ قراراته وتؤدى تكاليفه ، وعلى المدير متابعة التنفيذ ومحاسبة الأعضاء في الاجتماع اللاحق عن مدي التزامهم بالتكاليف السابقة

-الخروج عن الموضوع ، الإعداد ، الاجتماع غير المنتج واللامبالاة، وضعف المشاركة: أهم المشكلات التي تزعج مديري الاجتماع

الاجتماعات من الوسائل الهامة لإدارة الأعمال ولإنجاز المهام بنجاح وفعالية ، خاصة إذا تم الإعداد الجيد لها ، وتمت إدارتها بمهارة ، وتم استخلاص نتائج محددة ووصايا يتم تنفيذها تؤدي لإحداث آثار إيجابية على العمل وعلى المؤسسة بصفة عامة ، وعلى قدرتها على تحقيق أهدافها بفعالية واقتدار .

ولقد كثر الحديث عن الاجتماعات وآثارها الإدارية والنفسية والاجتماعية، بل والصحية أيضا، وما قد تؤدي إليه من آثار إيجابية أو سلبية، على أساس كيفية إدارة هذه الاجتماعات، فهذه مهارة تحتاج إلى الانتباه للعديد من الفنون والقواعد والمبادئ ، سواء كان ذلك قبل الاجتماع أو أثناءه أو بعد الانتهاء منه، حيث تعد مرحلة ما قبل الاجتماع مرحلة مهمة لنجاح أي اجتماع، فبمقدار التخطيط والإعداد الجيد للاجتماع يكون نجاحه والعكس صحيح .

كما تعد إدارة جلسة الاجتماع من المراحل المهمة في إدارة الاجتماعات .

وأكبر الأخطاء وأكثرها إنما تقع في جلسة الاجتماع ، على أنه لا يمكن أن يعد الاجتماع ناجحا بمجرد الانتهاء من جلسة الاجتماع ، بل إن هناك مجموعة من الوصايا تعقب الاجتماع حتى تنجح هذه الاجتماعات في تحقيق أهدافها .

وجدير بالذكر أن رئيس الاجتماع قد تواجهه بعض المشكلات التي قد تؤدي إلى عرقلة تحقيق الاجتماعات للأهداف التي عقدت من أجلها، كذلك كثيرا ما يخرج الأعضاء وهم يشتكون من طول الاجتماع ، أو سوء إدارته ، أو كثرة الأحاديث الجانبية أو كثرة الجدل بدون جدوى ... إلخ .

ويحاول هذا الكتاب تقديم العديد من الوصايا والمهارات الرئيسة في إدارة الاجتماعات، ويقوم بتوزيعها كالآتي :

ثمان وصايا ومهارات قبل الاجتماع، ثلاث وخمسون وصية ومهارة أثناء انعقاد الاجتماع ، وخمس وصايا ومهارات بعد الانتهاء من الاجتماع .
ويقوم المؤلف بعرض لأهم المشكلات التي تواجه الاجتماعات ، وكيفية علاجها والتعامل معها ، والتغلب عليها للوصول إلى اجتماع ناجح وفعال ، قادر على تحقيق الأهداف المنوطة به .

وينقسم هذا الكتاب إلى أربعة فصول :
الفصل الأول : قبل الاجتماع وصايا ومهارات: ويتحدث عن ثمان وصايا ومهارات قبل الاجتماع، كما يتحدث عن عشر وسائل لجعل الأعضاء يقرؤون البريد المرسل إليهم عن الاجتماع قبل انعقاده ، ويتحدث أيضا عن خمس عشرة طريقة لجعل الأعضاء يحضرون في الوقت المحدد .

الفصل الثاني: في قاعة الاجتماع /وصايا ومهارات : ويتناول المؤلف ثلاثا وخمسين وصية ومهارة في قاعة الاجتماع ، كما يتناول خمس عشرة طريقة لتكون فهما خلال الاجتماع ، وإحدى عشرة طريقة لتهدئة شخص غاضب .

الفصل الثالث: بعد الاجتماع /وصايا ومهارات: ويعرض المؤلف لخمس وصايا ومهارات بعد الاجتماع ، كما يعرض لسبع وسائل لجعل الأعضاء يقومون بالمتابعة بعد انفضاض الاجتماع .

الفصل الرابع: الاجتماعات مشكلات وحلول : ويتناول المؤلف بالشرح مشكلات الاجتماعات ، كما يقدم الحلول والعلاج لها، كما يقدم تمرينا للمواقف الصعبة التي قد تحدث في الاجتماعات وكيفية مواجهتها، كما يقدم إجابات مقترحة لهذا التمرين .

قبل الاجتماع (وصايا ومهارات (
يؤكد المؤلف في هذا الفصل على أهمية الإعداد والتخطيط للاجتماع قبل عقده ، حيث تعد عملية الإعداد عاملا فاعلا في نجاح الاجتماع أو فشله . ولهذا يقدم المؤلف مجموعة من الوصايا التي ينبغي على القائمين على الاجتماع الانتباه لها قبل بدء الاجتماع وهي :
– 1تأكد أن الاجتماع ضروري : إن إنجازبعض الأعمال لا يحتاج إلى اجتماعات ، وقد تعقد بعض الاجتماعات ؛ وما كان يجب أن تعقد، ولهذا فمن المفيد التفكير في الهدف من عقد الاجتماع والهدف

المراد الوصول إليه، والتفكير فيما إذا كان الاجتماع هو خير وسيلة لتحقيق هذا الهدف أم لا ؟ وهل هناك بدائل أخرى تغني عن عقد الاجتماع مثل عقد اتصالات هاتفية أو كتابة مذكرة ... إلخ. أم إن عقد الاجتماع أمر مهم وضروري لتحقيق الهدف المراد تحقيقه .

– 2اختيار أفضل الأوقات : حيث تفشل بعض الاجتماعات بسبب انعقادها بعد زمن طويل من وقوع الحدث المعني ، أو لأن زمن الاجتماع وقع في يوم أو وقت غير مناسب .

– 3انتقاء أنسب المشاركين : حيث يفضل أن يكون عدد المجتمعين أقل ما يمكن ؛ لأنه إذاكثر الأعضاء فستكثر الآراء وستتعدد البدائل ، مما قد يوقع متخذ القرار في حيرة ، وربما يؤدي ذلك إلى تعقيد المشكلة بدلا من حلها، كما أن كثرة العدد قد لا تتيح لكل عضو الوقت الكافي لعرض وجهة نظره ؛ لأن الاجتماع سيطول وقته كثير ا، وهذا يؤدي إلى بتر الآراء وعدم اكتمالها، وكلما زاد العدد كثرت النقاشات الجانبية والهامشية غير المهمة .

ويؤكدالمؤلف أنه إذا كان الهدف من الاجتماع هو الحصول على معلومات أو اقتراحات أو آراء ، فعندئذ لا بأس من زيادة العدد، بينما الاجتماع الذي يتم فيه اتخاذ قرار لا يستحسن فيه العدد الكبير . وعموما فإن حجم الاجتماع المثالي يتراوح بين خمسة وسبعة أفراد .

كما يؤكد المؤلف على أهمية اختيارأنسب العناصر من الأعضاء المشاركين في الاجتماع ليتحقق بذلك الهدف من الاجتماع ، فإذا كان الهدف حل مشكلة معينة فلا بد من حضور من لديهم المعرفة اللازمة لحل هذه المشكلة . وإذا كان الهدف هو اتخاذ قرار معين فلا بد من إشراك من تقع عليه مسؤولية هذا القرار، وإذا كان الهدف من الاجتماع هو توصيل معلومات محددة لبعض الأشخاص أو الإدارات فمن المهم اشتراك هؤلاء في الاجتماع ليحيطوا علما بهذه المعلومات .

كما يحرص المؤلف على توضيح أهمية تقارب وتفاهم المشاركين في الاجتماع، أي أهمية اختيار أعضاء ليس بينهم اختلاف شديد أو تنافر بقدر الإمكان؛ لأن ذلك يجعل الاجتماع غير مناسب ولا يستطيع أن يحقق أهدافه نتيجة الصراع والتباين بين الأعضاء ولهذا ينبغي النظر في نفسيات الأعضاء ، وهو ما يسمي بسيكولوجية الأفراد في الاجتماعات ، فهناك أنواع وأنماط مختلفة للأعضاء بعضها نافع وبعضها ضار ، كما يؤكد المؤلف على أهمية اختيار المشاركين الذين ليس بينهم مصالح متضاربة أو متشابكة .

– 4تنظيم مكان الاجتماع : ويوضح المؤلف أهمية تنظيم قاعة الاجتماعات وتحضير جميع الأدوات والمعدات اللازمة للاجتماع مسبقا، كما يجب أن يتناسب ترتيب قاعة الاجتماعات مع نوع الاجتماع .

وبصفة عامة يجب أن تتوفر للمجتمعين إمكانية رؤية بعضهم بعضا عند تبادلهم للحديث والنقاش ، وتكون المائدة المستديرة مفضلة في حالة الاجتماعات الخاصة بحل المشكلات واتخاذ القرارات .

5- تنظيم جدول الأعمال: ويقصد به ترتيب الموضوعات التي ستبحث في الاجتماع بطريقة مناسبة، ويشتمل جدول الأعمال على الموضوعات التي سيناقشها الأعضاء ، مع مراعاة ترتيبها وتناسبها مع الوقت المحدد للاجتماع ، ومراعاة توزيع وقت الاجتماع على هذه الموضوعات على حسب أهميتها ودرجة تعقدها ويفضل أن يتسم جدول الأعمال بالآتي :

الموضوع التام ، الاختصار والتجديد الجيد للموضوعات، والتوازن مع الوقت المحدد ، والصيغة السهلة البسيطة .

ويؤكد المؤلف على أن المشكلة الرئيسة في تحضير جدول الأعمال تتمثل في كيفية تنظيم وترتيب الموضوعات حسب أولويتها، فهل يبدأ الاجتماع بالموضوعات الرئيسية ، أو الهامة ، أو الثانوية ، أو الأقل أهمية؟

ويعرض المؤلف لاستراتيجية "جيدة" في تنظيم جدول الأعمال تسمي "جدول أعمال الجرس"، وقد سميت بهذا الاسم نظرا لترتيب موضوعات جدول الأعمال بطريقة تشبه الجرس ، فيتم في بداية الاجتماع الإعلان عن بعض الأمور الثانوية البسيطة، وذلك لتحفيز المشاركين على تناول ومناقشة الموضوعات الأكثر صعوبة ، ثم تناول الموضوعات المتوسطة الصعوبة كمقدمة لمناقشة الموضوعات الأكثر صعوبة، والتي تتركز في منتصف الاجتماع ، وتهدف الموضوعات الصعبة إلى الوصول إلى قرارات أو توصيات محددة ، ثم في المراحل الأخيرة من الاجتماع تتم مناقشة موضوعات معينة لمجرد المناقشة والتركيز على بعض النواحي الثانوية التي يفترض أن يختم بها الاجتماع .

ويبرز المؤلف أهمية اشتمال جدول الأعمال على عشر نقاط أساسية وهي : اسم الجهة التي ستعقد الاجتماع ، وتاريخ الانعقاد وساعته ، والمشاركون في الاجتماع، ومكان الاجتماع، والموضوعات التي سيتم مناقشتها، وتحديد المسؤول عن كل نقطة أو موضوع ، والوقت المقترح لكل نقطة ، والتقارير والأبحاث والموضوعات التي ينبغي مراجعتها ، والاطلاع عليها قبل الاجتماع ، ثم ما يستجد من أعمال .

6- خطط للاجتماع : ويؤكد المؤلف أن أي اجتماع يتم عقده دون تخطيط يكون معرضا للفشل بصورة كبيرة .

7- اجعل الأعضاء يقرؤون البريد المرسل إليهم عن الاجتماع قبل انعقاده :وذلك لأهمية ذلك قبل حضورهم للاجتماع ؛ حتى يحفزهم للاستعداد لحضور الاجتماع .

8- اجعل الأعضاء يحضرون في الوقت المحدد: حيث إن الحضور في الميعاد المحدد أمر هام جدا ،

ولا بد من الالتزام به ، وإلا سيتسبب ذلك في ضياع أوقات المشاركين في الاجتماع .

–ويعرض المؤلف عشر وسائل لجعل الأعضاء يقرؤون البريد المرسل إليهم عن الاجتماع قبل انعقاده :

أولها: إرسال البريد الذي يجب قراءته قبل الاجتماع .

ثانيها: تلخيص الوثائق المطولة حتى يكون البريد ملما سهل القراءة وسريعا .

ثالثا: ترك مساحات واسعة بين العناوين .

رابعا: ترك مسافة مزدوجة بين الأسطر .

خامسا: أهمية تحديد الصفحات المرسلة إلى أعضاء المجموعة بصفحة واحدة .

سادسا: تنويع النماذج المستعملة ولون الورق وشكل الطباعة .

سابعا: اجعل المراسلات تتخذ السمة الشخصية .

ثامنا: وضع إشارات على الموضوعات والعناوين الرئيسة لتسهيل القراءة .

تاسعا: السماح ببعض الوقت في بداية الاجتماع ليتمكن الأعضاء من مراجعة الوثائق التي بين أيديهم .

عاشرا: تلخيص الوثائق المهمة للأعضاء .

كما يعرض المؤلف لخمس عشرة طريقة لجعل الأعضاء يحضرون في الموعد المحدد وهي :

تذكير المشاركين بأهمية الوقت ، وضرورة الالتزام بالموعد، وضع تحديد لزمن الاجتماع في أوقات لافتة للانتباه مثل من الساعة 10.15 : 11، البدء في الاجتماع في الوقت المحدد، وعدم انتظار الغائبين، أو المتأخرين ، إغلاق الباب عندما يبدأ الاجتماع ، وضع أهم النقاط على رأس جدول الأعمال، وضع الموضوعات التي لها أهمية خاصة عند المتأخرين في بداية جدول الأعمال ، اطلب المساعدة من سكرتيري مدمن التأخير للمساعدة في تذكيرهم بالموعد، والتحدث مع المخالفين بصفة خاصة، ولفت نظرهم إلى أهمية تزويد الأعضاء بمعلومات عن جدول الأعمال ، مع أهمية عقد الاجتماع في المكان والزمان الأكثر ملاءمة للأعضاء ، والقيام بتجهيز مكان جذاب للاجتماع، وتقديم طعام وشراب مناسبين خلال فترات الراحة ، ذكر أسماء الغائبين في محاضر الجلسة، والقيام باستبدال الذين يتكرر غيابهم .

في قاعة الاجتماع وصايا ومهارات

يناقش المؤلف في هذا الفصل أهمية هذه المرحلة من مراحل عقد الاجتماعات، وتأثيرها الهام على نجاح الاجتماعات في تحقيقها للهدف منها، وذلك إذا تمت إدارة جلسة الاجتماع إدارة صحيحة، وتم تلافي الأخطاء والمشكلات التي قد تحدث في أثنائه، ولهذا يقدم المؤلف عددا كبيرا من الوصايا والمهارات

الهامة، والتي ينبغي للرئيس وللأعضاء الانتباه لها حتى يتحقق الهدف من الاجتماع بأقصر وقت وأكبر جودة ممكنة، وهذه الوصايا تتمثل في الآتي :

– 1الافتتاح بحمد الله والثناء عليه .

– 2الترحيب بالمشاركين ثم إلقاء كلمة توجيهية إرشادية لتهيئة المشاركين لمبدأ الاجتماع .

– 3التذكير بأدب الحوار والنقاش ومنها حسن اختيار الكلمات، وعدم تجريح الأخرىن، والتكلم بالخير والصواب، ويحسن التذكير بهذه المعاني إذا اشتد الحوار وساءت الألفاظ، وخرج الأعضاء عن الحدود .

– 4حفظ الوقت وحسن إدارته، وهذا يعد من أهم مهام رئيس الاجتماع .

– 5البدء بجلسة الاجتماع في الموعد المحدد، وعدم تأخيرها عن موعدها .

– 6شرح أهداف الاجتماع، وذلك في بداية الاجتماع .

– 7الالتزام بموضوع النقاش وعدم التطرق إلى موضوعات جانبية هامشية .

– 8الالتزام بموضوعات وبنود جدول الأعمال وعدم إدخال موضوعات جديدة عليه .

– 9عدم الانتقال من الموضوع المطروح للحوار إلى موضوع آخر حتى يتم اتخاذ قرار فيه .

– 10حفظ النظام بحيث لا يطرح الاقتراح واحد ولا يتكلم إلا عضو واحد في نفس الوقت وذلك لمنع التداخل في المناقشات .

– 11حسن الاستماع، حيث إن القدرة على الاستماع من أهم الصفات التي ينبغي أن يتصف بها رئيس الاجتماع وأعضاؤه، كما أنه من المفيد قيام الرئيس بكتابة النقاط التي يثيرها كل متكلم ويقوم بتلخيصها للأعضاء، فهذا يساعدهم على تتبع مراحل المناقشة .

– 12لا تلجأ للتصويت إلا في أضيق الحدود، حيث إن المدير الناجح هو الذي يقود الاجتماعات لاتخاذ قرارات دون اللجوء للتصويت، حيث يكون فيها إجماع أو شبه إجماع من قبل المجتمعين .

– 13عالج الاختلاف وفض الاشتباك، وذلك لكيلا يصل الاجتماع إلى طريق مسدود، ويؤكد المؤلف على أن الاختلاف أمر طبيعي، ومطلوب وهو لصالح الاجتماعات، وأنه ليس الخطأ في الاختلاف، وإنما في طبيعة التعامل مع هذا الاختلاف .

– 14لا تسمح بسيطرة فرد وهيمنته على الاجتماع .

– 15راقب انعدام الانتباه فإذا صدرت إشارات بين المجتمعين تدل على فقدانهم الاهتمام بالاجتماع، فلابد من العمل على إحداث بعض التغييرات في طريقة سير الاجتماع حتى يتم جذب انتباههم مرة أخرى .

– 16كن مثالا للخلق الكريم وللسلوك المساعد أو المؤيد، وذلك بعدم إحراج أي من الأعضاء أو الحط من شأنه أمام الآخرين أو تسفيه آرائه، بل من المفيد شكر المتحدث على مشاركته .

– 17عالج النزاع والتعارض عن طريق تعميق التفاهم بين الأعضاء وتحديد النقاط المتفق عليها في مقترحاتهم وإشراك غيرهم من الأعضاء للتقدم بمزيد من الأفكار البديلة .

– 18يحسن برئيس الاجتماع أن لا يتصدر الحديث، بل عليه أن يشجع الأعضاء على الحديث ثم بعد الانتهاء من الحوار يبدي الرئيس وجهة نظره في الموضوع حتى لا يؤثر رأيه على آراء الأعضاء .

– 19تقبل النقد في الاجتماع: فعلى الرئيس والأعضاء أن تتسع صدورهم لذلك .

– 20تشجيع الأعضاء الذين لا يشاركون في النقاش حتى يشاركوا فيه .

– 21الحفاظ على الجو الاجتماعي المرح خلال النقاش حتى لا يصاب الأعضاء بالملل .

– 22دع الأعضاء يأخذون حريتهم، وذلك في الراحة والجلوس والوقوف، وعدم تقييدهم ببعض الشكليات، حيث إنهم في اجتماع وليسو في ثكنة عسكرية .

– 23إثراء النقاش، حيث يجدر بالرئيس إثراء الاجتماع بأفكار جديدة وآراء مناسبة تساعد على تحفيزهم وتوجيه تفكيرهم نحو الهدف الأساسي .

– 24العدل في توزيع النقاش، بحيث يحصل كل عضو على وقت مناسب يستطيع فيه أن يناقش ويبدي آراءه واقتراحاته، ولا ينبغي أن يحصر النقاش في بعض الأعضاء دون الآخرين .

– 25الاتفاق على الإجراءات، حيث إنه من المفيد أن يتفق الرئيس مع الأعضاء على كيفية إدارة الاجتماع، وعلى الإجراءات التي ستتبع فيه، ومن ثم يلتزم الجميع بهذا الأمر .

– 26الحزم وعدم التسيب في إدارة الاجتماعات، فقط يضطر الرئيس أحيانا أن يقسو، وأن يحزم في الموضوع ويوقف النقاش وذلك حتى يتم ضبط الاجتماع .

– 27أن يحسن الرئيس فن التعامل مع الأعضاء، حيث ينبغي أن يراعي نفسياتهم، ولا يجرح مشاعرهم كما ينبغي أن يتعامل مع كل نوع من الأعضاء بالطريقة التي تناسبه .

– 28إيقاف النقاش إذا تكررت المعاني، حيث إن تكرار المعاني والاقتراحات يدل على أن الموضوع قد أشبع نقاشا وآن أوان اتخاذ القرار بشأنه وليس للمشاركين إضافة تستحق الاستماع .

– 29تجنب الاستعلاء والتسلط من جانب رئيس الاجتماع .

– 30الابتعاد عن المجادلة .

– 31الاختصار فعلى الرئيس ألا يستطرد في الحديث ويستأثر بوقت الاجتماع، بل عليه الاختصار .

– 32الانتباه، حيث ينبغي على الرئيس أن ينتظر حتى يتحقق الهدوء ثم يبدأ الحديث .

– 33الارتجال، حيث يلاحظ أن الحديث بدون قراءة من الأوراق يجذب الانتباه لذا يفضل بقدر الإمكان أن يبتعد المتحدث عن القراءة المطولة من الأوراق أو المذكرات، وفي حالة الحديث المطول يفضل

الاعتماد على نقاط صغيرة معدة سلفا في ورقة يتحدث على ضوئها العضو .

– 34الاستيعاب، فالنجاح في الحديث وإقناع الأعضاء يعتمد على الإلمام بالموضوع، لذا يجب ألا يطلب أحد فرصة الحديث إلا إذا تأكد من فهمه للموضوع واستيعاب جميع جوانبه .

– 35البروتوكول، حيث يجب على رئيس الاجتماع مراعاة البروتوكول عند توزيع الفرص للحديث أو عند ذكر أسماء الأعضاء الحاجزين .

– 36تنظيف الطاولة، فلا ينبغي أن يترك الرئيس والأعضاء أي ورقة خلفهم بعد انتهاء الاجتماع .

– 37محضر الاجتماع فلابد من كتابة محضر للاجتماع بحيث يكون دقيق ا واضح ا شاملا مختصر ا يسجل فيه القرارات والتوصيات والملاحظات الهامة، بالإضافة إلى وقت ومكان الاجتماع وعدد الحضور وأسمائهم، والإجراءات التنفيذية لكل قرار وتاريخ الانتهاء من إنجاز كل قرار، ثم مكان وتاريخ الاجتماع القادم .

– 38الاقتصاد فمن المفيد تخفيض التكلفة المالية بقدر الإمكان في الاجتماعات .

– 39المقاطعة فينبغي ألا يقاطع الاجتماع إلا للضرورة القصوى، ومن أمثلة ذلك الاتصالات التليفونية والزيارات الرسمية وغير الرسمية .. إلخ .

– 40ابتعد عن الروتين في الاجتماعات فمن المفيد تغيير وقت ومكان الاجتماع، وجدول الأعمال وطريقة النقاش وأساليب التشويق، ونوعية التوجيه وطبيعة جلسة الاجتماع .

– 41لا تكثر من الاجتماعات فربما يكون ذلك دليلا على ضعف الثقة بالنفس، حيث إن المدير الذي تنقصه الثقة بالنفس يكثر من الاجتماعات، وذلك من أجل حل مشكلة قد عجز عن حلها .

– 42الصلاحيات: من الضروري أن يعرف الرئيس والأعضاء حدود صلاحياتهم حتى لا يخوضوا في أمور ليس بإمكانهم اتخاذ قرار بشأنها أو تغييرها؛ لأنها خارجة عن حدود صلاحياتهم .

– 43البدائل فمن الضروري تقليل عدد البدائل، وذلك بإلغاء غير الجيد منها أو غير الحاصل على تأييد كبير أو البديل الذي نوقش سابقا وتم رفضه، كما أن كثرة البدائل توقع الأعضاء في حيرة وربما تتعقد الموضوعات لسبب كثرتها، ويعجز الأعضاء عن اختيار أفضلها .

– 44الحوار خارج الاجتماع، حيث يحبذ نقاش بعض بنود جدول الأعمال قبل حضور جلسة الاجتماع .

– 45بلورة الأفكار فلا تتكلم في الاجتماع حتى تستكمل وتبلور كل ما تريد طرحه من آراء وأفكار .

– 46الهندام الحسن، حيث يفضل أن يكون رئيس الاجتماع حسن الهندام والمظهر والشكل .

– 47الأعضاء الجدد: فينبغي على رئيس الاجتماع أن يشعر الأعضاء الجدد بالارتياح، وأنهم مرغوب فيهم؛ لأن العضو الجديد في الغالب لا يميل إلى الكلام، ولذا يفضل أن يقوم الرئيس بين فترة وأخرى

بالنظر للعضو الجديد، كما يطلب منه المشاركة في الحديث .

– 48القرارات المبنية للمجهول: فلا يجوز في الاجتماعات أن تصدر قرارات مبنية للمجهول ، بل ينبغي أن تحدد الجهة أو الشخص الذي سيقوم بتنفيذ هذا القرار .

– 49الجلوس : إذا أردت المكان المناسب في الجلوس فيفضل ملاحظة الآتي :

–إذا كنت تريد أن يسمع رأيك بوضوح وأن تعطي فرصة للحديث أكثر من غيرك وبسرعة فأفضل مكان للجلوس هو أمام الرئيس أو الشخص المؤثر .

–يحسن بالرئيس أن يجلس في مكان بارز، بحيث يراه الجميع ويري الجميع .

–يحسن بأصحاب الآراء المتقاربة أو بمن بينهم صداقة ألا يجلسوا بالقرب من بعضهم حتى لا يتفقوا دائما على رأي واحد أو يشجع بعضهم بعضا على التشدد في قرار أو حتى لا ينصرفوا عن الاجتماع بأحاديث جانبيه .

–ينبغي ألا يسمح الرئيس للعضو الهادئ أو قليل الكلام أن يجلس في زاوية منعزلة وإنما يجلسه أمامه .

– 50أحسن اختتام الاجتماع ، وذلك بالتذكير بالأهداف التي من أجلها عقد الاجتماع ، ثم تلخيص ما حققه الاجتماع من نتائج ، واستعراض ما اتخذ من قرارات وما تم من تكليفات لبعض الأعضاء، ثم شكر الأعضاء على مشاركتهم وحسن إصغائهم، وفي النهاية حدد وإياهم موعد ومكان وهدف الاجتماع القادم .

– 51كن مهما: فهناك العديد من الطرق والوسائل التي يمكن بها أن يكون العضو مهما خلال الاجتماع وسيأتي ذكرها لاحقا .

– 52استوعب الآخرين: حيث إن النجاح الحقيقي لمدير الاجتماع وللأعضاء أيضا يكمن في تحقيق الأهداف مع حفظ قلوب الآخرين واستيعابهم وتهدئة الغاضب منهم .

– 53استمتع بالمشاورة ، واحرص على التزامها، واعلم أن الاجتماع فرصة ثمينة لمشاورة العقلاء والخبراء وأهل الاختصاص والتجربة .

–وبعد هذه الوصايا والمهارات الذي يذكرها المؤلف في قاعة الاجتماع يستعرض خمسة عشر طريقة لتكون مهما خلال الاجتماع ، وهي كالتالي :

–كن في مكان الاجتماع في الوقت المحدد "إن وصولك متأخرا سوف يؤدي إلى إرباك المجموعة ."

–اجلس بحيث تكون أمام قائد المجموعة "إن هذا سوف يؤدي إلى إشراكك في النقاش بصورة أكبر ."

–كن مستعدا للاجتماع ؛ اقرأ جدول الاجتماع ، وقم بتحضير المعلومات التي تتوقع أن تحتاجها المجموعة ."

–شارك في أحداث الاجتماع ؛ خطط مسبقا لأن تقدم مساهمة واحدة على الأقل وتكلم بصراحة .

-لا تحتكر النقاش .

-أحسن الإصغاء لتفهم ما يقال : "إن عدم الفهم الناتج عن عدم الإصغاء الجيد هو أكبر مضيعة للوقت ."

-تكلم بحيث يفهمك الجميع .

-التزم بجدول الأعمال .

-ابن أفكارك على أفكار الآخرين .

-كن متفائلا حيال المجموعة .

-واجه المجموعة واستثر روح التحدي لديهم .

-قم بنقد الآخرين وليس الأشخاص "لا مانع أحيانا أن تكون شديدا مع الآراء ، ولكن ينبغي أن تكون لينا في تعاملك مع الناس ."

-لا تستخدم الاجتماع بديلا للمناقشات الفردية مع أعضاء المجموعة " لا تضيع وقت المجموعة بمناقشة قضايا يمكن حلها بينك وبين أحد الأعضاء على انفراد ، ولا تربك أحدا بدون ضرورة .

-تسلم قيادة المجموعة عند الضرورة " كن مستعدا لتقوم بدور القائد للمجموعة في المواقف الحساسة دون أن يعني هذا أنك القائد الرسمي للمجموعة ."

-أنجز الأعمال المطلوب منك إنجازها .

-ثم يتحدث المؤلف عن إحدى عشرة خطوة لتهدئة شخص غاضب فيقول :

-اعمل على ألا تغضب .

-عليك أن تكون في نفس الوضع الذي عليه الشخص الآخر .

-اغلق فمك ، وعبر عن اهتمامك برسائل غير شفوية (لغة الجسد .(

-اسمع لكي تفهم .

-تكلم بصوت هادئ .

-أظهر تفهمك لموقف الطرف الآخر .

-اسأل ما تراه مناسبا من الأسئلة .

-قم بتقديم حلول معقولة .

-لا تتخط حدود مسؤولياتك .

-المحاولة الأخيرة اسأل "ما الذي يرضيك ؟ وماذا تريدني أن أفعل ؟ ."

بعد الاجتماع وصايا ومهارات:

يعرض المؤلف في هذا الفصل مجموعة من الوصايا تعقب الاجتماع حتى تنجح الاجتماعات في تحقيق أهدافها بالصورة المطلوبة، ومن أهم هذه الوصايا والمهارات ما يلي :

1– تقويم الاجتماع : وهو أمر هام ينبغي أن يعقب الاجتماعات، وهو يقدم محاولة للتنبيه للأخطاء والسلبيات، ومحاولة علاجها حتى لا تتكرر في اجتماعات لاحقة، كذلك ملاحظة الإيجابيات والسعي لدعمها والإبقاء عليها، وعادة يكون تقويم الاجتماعات في أمرين هما :

أ – تقديم قدرة الرئيس في إدارة الاجتماعات .

ب – تقويم فعالية الاجتماع بشكل عام .

ويذكر المؤلف أن هناك بعض المحددات التي يمكن أن تمثل أساسا لتحديد قدرة الرئيس في إدارة الاجتماعات وهي :

أن يعقد الاجتماع في موعده المحدد، وأن يعرف الأعضاء أهداف الاجتماع جيدا، وأن يعبر الأعضاء عن مشاعرهم الحقيقية في الاجتماع، وأن يختلف الأعضاء أحيانا مع رئيس الاجتماع في الرأي ويعبرون عن ذلك بحرية وصراحة، وأن يصغي الأعضاء إلى بعضهم بعضا باهتمام، وأن يستقبل الأعضاء المعلومات والتوجيهات من زملائهم من غير حساسية .

–كما أن هناك بعض المحددات العامة التي يمكن استخدامها للحكم على فعالية الاجتماع وهي : الاحترام المتبادل بين الأعضاء والرئيس ، وبين الأعضاء بعضهم بعضا، التزام الأعضاء بأهداف الاجتماع ورغبتهم في تحقيقها، سيادة روح التعاون، إصغاء كل عضو لأفكار وملاحظات الآخرين، واللجوء إلى المناقشات البناءة التي يشارك فيها معظم الأعضاء أو جميعهم مع البعد عن النقد الهدام، واتخاذ القرارات بصورة جماعية .

–كما يذكر المؤلف أنه من الممكن تقويم فعالية الاجتماعات من حيث النظر إلى أهداف الاجتماع ، وهل هي واضحة لكل الأعضاء أم لا ؟

كذلك بالنظر إلى جدول أعمال الاجتماع هل تم إعلام الأعضاء بالاجتماع وبجدول أعماله قبل انعقاد الاجتماع أم لا ؟

وما مدي مناسبة وقف الاجتماع للأعضاء ؟

وهل عبرت نتائج الاجتماعات عن تصور الأعضاء واهتماماتهم، وهل مكان الاجتماع ملائم ومناسب للمشاركين ؟

وهل كانت أساليب عرض الموضوعات في الاجتماع تتناسب وأهدافه ؟

وهل قامت المعينات السمعية والبصرية بدورها في توضيح الأفكار المطروحة؟
وهل بدأ الاجتماع في وقته المحدد؟
وهل أعطي كل بند من بنود جدول الأعمال ما يستحقه من وقت؟ وهل تم حل الاختلافات في وجهات النظر بصورة بناءة؟
وهل كان رئيس الاجتماع حريصا على إيجاد جو من حرية التعبير عن الأفكار وتقديم المعلومات؟
وهل كانت هناك موافقة جماعية على القرارات المتخذة ؟
وهل كانت مسؤوليات كل عضو في الاجتماع واضحة؟

2 – متابعة تطبيق القرارات وأداء التكاليف :

جدير بالذكر أنه " لا قيمة للاجتماع إن لم تنفذ قراراته وتؤدي تكاليفه"، ولهذا ينبغي على الرئيس متابعة هذا الأمر عن طريق محاسبة الأعضاء في الاجتماع اللاحق على التزامهم، وتطبيقهم للقرارات المتخذة وأدائهم للتكاليف التي تم تكاليفهم بها، ويكون ذلك في بداية الاجتماع اللاحق .

3 – إصلاح ما أفسده الاجتماع :

فقد تكون للاجتماع أضرار مادية أو معنوية ، فعلى الرئيس السعي لإصلاح هذه الأضرار أو التخفيف منها .

4 – توجيه الأعضاء غير الفاعلين في الاجتماع :

إذا كان الاجتماع دوريا ويعقد باستمرار ينبغي على الرئيس أن يجلس منفردا مع الأعضاء غير الفاعلين، سواء كانوا لا يشاركون في الحوار أو يشاركون بصورة سيئة ومضرة بالاجتماع أو لنفوس الأعضاء الآخرين، فالرئيس هو "موجه يمارس توجيهه تجاه الأفراد حرصا على نجاح الاجتماع وتدريبا وتطويرا للأعضاء المشاركين ."
ويؤكد المؤلف على أن "النصيحة الفردية المحصورة بين الرئيس والعضو والتي لا يعلم مضمونها أحد لها تأثير بالغ إذ أن من طبيعة الإنسان أنه يمج من ينتقده وينصحه علانية بين الناس ."

5 – الإعداد للاجتماع المقبل :

وذلك حتى يستعد الرئيس ماديا ومعنويا للاجتماع اللاحق بناء على أحداث وتطورات الاجتماع الحالي،

حيث يستفيد من إيجابياته ويتجنب سلبياته، ويطور من أسلوب إدارته حتى يصل هو والأعضاء للأهداف التي من أجلها عقد الاجتماع .

ثم يعرض المؤلف لسبع وسائل لجعل الأعضاء يقومون بالمتابعة بعد انفضاض الاجتماع وهي كالآتي :

-إنهاء الاجتماع بسرد ملخص عن الأعمال التي تم الاتفاق على تنفيذها .

-جعل الشعار السائد في المجموعة هو: قم بالعمل المطلوب منك في اليوم التالي للاجتماع ."

-سجل الوعود التي تقدم من قبل الأعضاء، وذلك في محضر الاجتماع .

-أرسل مذكرات بخط اليد بعد أيام من الاجتماع للتذكير بالأعمال المطلوب إنجازها .

-إذا وجدت أن النتائج لم تظهر بعد، اتصل بالأعضاء لترى ما إذا كانوا يحتاجون للمساعدة .

-إعداد تقرير عن الوضع الذي وصلت إليه كافة الأعمال التي تم الاتفاق عليها في الاجتماع السابق .

-استشر مساعدي الأعضاء الذين تخلفوا عن أداء الأعمال المطلوب منهم، ستجد أن معظم المساعدين يودون المساهمة في تحسين صورة رؤسائهم .

الاجتماعات .. مشكلات وحلول

يعرض المؤلف – في هذا الفصل – بعض المشكلات التي تواجه الاجتماعات والأساليب المقترحة للتغلب عليها .

فيذكر المؤلف أنه سئل "635" مديرا عن الأمور التي تزعجهم في الاجتماعات، فكانت الإجابات الرئيسية هي: الخروج عن الموضوع ، والإعداد السيئ، والاجتماع غير المنتج، والاستماع السيئ، ولا مبالاة الأعضاء، وطول الاجتماع ، وضعف المشاركة .

بالإضافة إلى عدد من المشاكل الأخرى مثل : قيام أحد المشاركين بطرح سؤال لا علاقة له بموضوع المناقشة، ويكون سبب ذ لك عدم وضوح أهداف الاجتماع مع وجود حالات من الضغط والتوتر في الاجتماع .

ويذكر المؤلف أنه بالنسبة لهذه المشكلة يستحسن توضيح أهداف الاجتماع للمشاركين، ثم الطلب من المشاركين عدم إثارة أية أسئلة أو تعليقات خارج موضوع المناقشة .

-من المشكلات التي يعرض لها المؤلف: الحوار الجانبي بين عضوين من أعضاء الاجتماع ، ويري المؤلف أن سبب ذلك يرجع إلى حدوث شيء في الاجتماع دفع إلى هذا الحوار والشعور بالملل ، وعدم الاهتمام بالموضوع، ولذا يري المؤلف أنه حلا لتلك المشكلة لابد من توضيح أهداف الاجتماع بدقة،

وتوفير عنصر الإثارة والتشويق في الموضوع المطروح للنقاش بهدف جذب انتباه المشاركين، ومن المفيد أيضا أخذ استراحة قصيرة من الوقت كلما شعر المشاركون بالملل وعدم القدرة على التركيز .

كما يعرض المؤلف لمشكلة الجدل بين الأعضاء ، ويري أسباب ذلك تكمن في تحمس الأعضاء للموضوع المطروح ، ومحاولة كل منهم التعبير عن رأيه، ويري حلا لذلك أنه لابد من التركيز على عرض أهداف الاجتماع، والتأكيد للأعضاء على مبدأ أساسي هو "ليس مهما معرفة من هو على صواب ومن هو على خطأ من الأعضاء ، بل المهم هو معرفة الصواب" ، ومن هنا ينبغي التركيز على الآراء المطروحة لا على الأشخاص الذين يتقدمون بها، مع حث مختلف فئات المشاركين على عرض أفكارهم وآرائهم حول الموضوع المطروح للنقاش .

-كما يعرض لمشكلة توتر الأعضاء واستعدادهم لمغادرة قاعة الاجتماع :ويري المؤلف أن أسباب ذلك ترجع إلى تجاوز الاجتماع للوقت المخصص له، وعدم فعالية الاجتماع ، وشعور الأعضاء بضياع أوقاتهم خاصة مع وجود التزامات ومهام أخرى تنتظر الأعضاء، ويذكر المؤلف أنه لحل تلك المشكلة ينبغي تخصيص وقت كاف للاجتماع والالتزام به، وتحديد وقت الاجتماع بما لا يتعارض مع التزامات المشاركين مع الحرص على توفير عنصر الإثارة والتشويق في الاجتماع، ومحاولة تجديد اهتمام المشاركين من خلال سرد قصة أو طرفة قصيرة، أو إثارة سؤال محفز .

عزوف الأعضاء عن المشاركة

-كذلك يعرض المؤلف لمشكلة عزوف الأعضاء عن المشاركة ويرى أن أسباب ذلك ترجع إلى عدم اهتمام الأعضاء، أو الخوف من المشاركة بسبب المناخ غير الصحي للاجتماع ، أو كراهية الأعضاء لرئيس الاجتماع .

ويرى أنه لحل تلك المشكلة من المفيد التعرف على سبب العزوف عن المشاركة والتعامل مع المشكلة بناء على ذلك ، فإذا كان السبب راجعا إلى عدم اهتمام الأعضاء فإنه لا بد من إثارة انتباههم مثل: مخاطبة كل واحد منهم باسمه والطلب إليه المشاركة ، وإذا كان السبب راجعا إلى خوف الأعضاء من المشاركة ، فعلى الرئيس أن يزيل حاجز الخوف لديهم مثل : قوله ؛ الرجاء عدم التردد في إثارة أي سؤال مهما كانت درجة التأكد من مناسبته"، أو :يرجي عدم التردد في المشاركة وإبداء وجهة النظر مهما كانت درجة مخالفتها لوجهة نظر الرئيس ."

-كما يعرض المؤلف لمشكلة خروج رئيس الاجتماع عن عرض موضوع الاجتماع ، وذلك لعدم قيامه بالإعداد الجيد للاجتماع، أو لقيام بعض الأعضاء بتوجيه بعض الأسئلة أو التعليقات التي تؤدي إلى خروج

الرئيس عن الموضوع ، ويري المؤلف أنه لحل تلك المشكلة لا بد من الإعداد الجيد للاجتماع، وتحديد الأهداف ووسائل تحقيقها ، كذلك من المفيد قيام بعض المشاركين بلفت نظر رئيس الاجتماع إلى خروجه عن الموضوع المطروح للنقاش ، كذلك الاعتذار عن الإجابة عن الأسئلة التي ليست لها علاقة بالموضوع محل النقاش، والتذكير بأهداف الاجتماع مع محاولة طمأنة السائل إلى إمكانية العودة للإجابة عن سؤال والإجابة عليه في وقت لاحق .

كما يعرض لمشكلة عدم ملاءمة وقت الاجتماع للمشاركين ، ويري علاج هذه المشكلة في اختيار الوقت المناسب للاجتماع، بحيث يتفق مع ظروف الأعضاء .

-كذلك مشكلة سوء اختيار المشاركين ، ويرى علاج هذه المشكلة في أن موضوع الاجتماع وهدفه يحددان المشاركين فيه، ويراعي في اختيارهم معيار القدرة على تحسين مدخلات الاجتماع .

ويذكر المؤلف أن هناك مشكلة اختتام الاجتماع دون معرفة المشاركين بالإنجازات المختلفة ، وهنا يقترح المؤلف أن يتضمن الاختتام تلخيصا مفيدا للإنجازات المتحققة في الاجتماع

وفي ختام الفصل يعرض المؤلف لمشكلة عدم رضاء المشاركين عن الاجتماع ، ويري أنه لعلاج هذه المشكلة ينبغي التعرف على أسباب عدم الرضا، حيث إن فعالية الاجتماع تقاس بقدرته على تحقيق أهدافه في أقل وقت ممكن مع ضمان رضا المشاركين فيه .

ما هي الاجتماعات الفعّالة؟

أحياناً، يبدو وكأنّنا نجتمع دائماً. لدينا اجتماعات التنظيم الشهرية المنتظمة، واجتماعات قوى العمل الخاصة للعمل على التحرّكات الطارئة، واجتماعات اللجان للمشاريع التي تولّتها مجموعتنا. وتستهلك الاجتماعات الكثير من وقتنا لأنّها الطريقة التي نقوم من خلالها باتّخاذ قراراتنا، والتخطيط لتحرّكاتنا، وتحريك العمل الذي نقوم به.

ولكن، كم منّا يكره الاجتماعات؟ نتذكّر جميعاً اجتماعاتٍ (وحتّى اجتماع اللجنة الذي عُقِد ليل البارحة ربّما) بدت وكأنّها لا تنتهي من دون أن تُتَّخذ أيّ قرارات فيها. فلقد ظلّ أحد الأشخاص يقاطع ويُلهي الجميع عن جدول الأعمال، والرئيس أكثَرَ من إبداء آرائه الخاصة، وتجاوز الاجتماع مدّته المحدّدة؛ وحين انتهى، عاد الجميع إلى منازلهم متعَبين وغير راضين.

حسناً، صحيح أنّه لا يوجد حلّ سحري لجعل كلّ اجتماع أكثر فعاليةً، ولكن، بإمكان الاجتماعات أن تساعد فعلاً على اتّخاذ القرارات والتخطيط. وليس بالضرورة أن تكون متعِبة، بل قد تكون مسلّية حتّى. ويمكنكم أن تتعلّموا كيف تجعلون اجتماعاتكم مفيدة وممتعة لجميع الحاضرين. فالاجتماعات الفعّالة تساعد مجموعتكم على بلوغ غاياتها.

لماذا تحتاجون إلى الاجتماعات الفعّالة؟

هل كنتم تعلمون أنّ طريقة تيسير اجتماعاتكم وإدارتها تشكّل أحد أكبر "عوامل المخاطر" التي تواجه مشاركة الأعضاء واستثمارهم في المنظّمة؟ **فجميع** أجزاء الاجتماع مهمّة: التخطيط (لا سيّما التفكير في جداول الأعمال والغايات)؛ والأمور اللوجستية؛ ومهارات الرئاسة ومبادئها. وجميع هذه الأجزاء تؤثّر على مشاركة الأعضاء وانخراطهم.

إلى ذلك، تحتاج كلّ "مرحلة" إلى أن يتمّ الانتباه إليها والتعاطي معها بجدية لأنّ إدارة الاجتماع بشكل جيّد مرتبطة بشكل أساسي بالمشاركة .فالاجتماعات هي التي تحدّد ما إذا كانت المجموعة قادرة أو غير قادرة على إنجاز الأمور، وحلّ المشكلات، وإدارة نفسها بطريقة تعزّز الدمج والأمان، وتبني حسّاً بالانتماء إلى الجماعة.

كيف ندير اجتماعاً فعّالاً؟

إنّ إدارة الاجتماع أو ترؤّسه يعنيان أكثر من مجرّد تحريك المجموعة بحسب جدول الأعمال. فعندما نترأّس اجتماعاً، نكون مسؤولين عن رفاه المجموعة والأعضاء الذين تضمّهم. ويتطلّب ذلك مقداراً معيّناً من الانتباه إلى "ديناميات المجموعة" ومسائل عملية أخرى. فجميع هذه الأمور الـ"حسّية "مهمّة!

لا تنسوا: إنّ إدارة الاجتماعات هي **مهارة**، وليست أمراً تعرفونه بالفطرة منذ الولادة. فكما هي الحال بالنسبة إلى أيّ مهارة، فهذه ستتحسن مع الممارسة -- وستزداد ثقتكم أيضاً!

عندما يقول أحدهم: "أحسنتم. كان هذا الاجتماع جيّداً"، فما الذي يعنيه بالضبط؟ في الواقع، يكون الاجتماع جيّداً بالفعل عندما يتمّ الانتباه إلى المراحل الأربع لإدارة الاجتماع:

- التخطيط للاجتماع (جدول الأعمال والأهداف(
- تنظيم الاجتماع (الأمور اللوجستية/ العملانية(

- إدارة الاجتماع (الرئاسة/التيسير(
- المتابعة (بعد أن ينتهي الاجتماع(...

فلنبدأ بالمرحلة الأولى:

المرحلة 1: التخطيط للاجتماع

إذا انتبهنا لتخطيط الإجتماع، يمكننا تفادي العوامل التي "تقتل" الاجتماع، مثل:

- إضاعة وقت الاجتماع
- إضاعة وقت الناس
- اجتماعات مملّة لا تصل إلى أيّ نتيجة
- الاجتماعات المنعقدة لغرض الاجتماع فقط

في ما يلي الخطوات الأساسية للتخطيط لاجتماع رائع.

1. *قرّروا ما هو هدف الاجتماع*

هل هو مراجعة النظام الداخلي، أم التخطيط لتجنيد المتطوّعين، أم أمر آخر؟ لا يوجد هدف واضح؟ النتيجة قد تكون اجتماعاً مملّاً وغير مركَّز !ضعوا هدفاً واضحاً، فيصبح جدول الأعمال خارطة الطريق التي ستوصلكم إلى هذا الهدف.

1. *قوموا بواجبكم!*

عندما تحتاجون إلى معلومات أو أبحاث للاجتماع فمن الأفضل تحضيرها قبل بدء الاجتماع. فما الذي يحصل عندما تأتون إلى اجتماع يفتقر إلى معلوماتٍ مهمّة؟ سيكون عادةً مضيعةً كبيرة للوقت!

1. *قرّروا مَن يجب أن يحضر الاجتماع*

مثلاً، عندما تعملون على حملة تستخدم اللّوحات الإعلانية، فهل يجب أن يحضر جميع الأعضاء، أم اللجنة المسؤولة عن اللوحات الإعلانية فقط؟ فكّروا قبل أن ترسلوا دعوات الاجتماع! فما الذي يحصل عندما يأتي الناس إلى اجتماع لا يكترثون بجدول أعماله؟ عادةً ما يقرّرون عدم المجيء مرّة أخرى!

1. *خطّطوا مع الآخرين*

هذه طريقة رائعة لتنمية قادة جدد **وأيضاً** لزيادة الاستثمار من جانب أشخاص آخرين في عمل مجموعتكم! ليس عليكم سوى أن تجمعوا ثلاثة أو أربعة أشخاص مهتمّين، وأن تتّفقوا على جدول الأعمال – لن يستغرق الأمر أكثر من ساعة!

والأهمّ...

1. *جدول الأعمال الجيّد ضروري!*

حَدّدوا في الجدول الوقت الذي تخطّطون لتخصيصه لكلّ بند. وإذا كان المطلوب من شخص غيركم أن يقدّم جزءاً معيّناً من جدول الأعمال فيجب ذكر ذلك أيضاً، **وأرسلوا الجدول قبل أسبوع على الأقلّ من موعد الاجتماع**. يجب أن يعرف أعضاء أيّ مجموعة ما الذي عليهم القيام به عندما يأتون إلى الاجتماع!

إذا كان جدول الأعمال هو خارطة الطريق التي ستتّبعونها، تأكّدوا من أنّه يحتوي على جميع "المحطّات"، من دون الكثير من "الرحلات الجانبية" غير الضرورية. دعوا الجميع يعرف ما الذي سيطرح للنقاش؛ لا تُبقوا ذلك سراً!

المرحلة 2: تنظيم الاجتماع

1. *ابدؤوا وانتهوا في الموعد المحدّد*

من غير اللائق أن نضيّع وقت الأعضاء، وهذا من أكثر الأمور التي تطفئ حماستهم! فإذا اضطُررتم إلى البدء في موعد متأخّر عن الموعد المفترض بسبب وجود ثلاثة أشخاص فقط في الغرفة، فاعتذروا على الأقلّ! والأفضل أن تعتادوا على البدء في الوقت المحدّد **حتّى** لو لم يكن في الغرفة سوى ثلاثة أشخاص. فالأخبار ستنتشر، وفي النهاية سيحضر الناس في الوقت المناسب، أو أنهم لن يحضروا على الإطلاق. وإذا استمرّ الناس في التأخُّر، أو في عدم الحضور على الإطلاق، فقد يدلّ ذلك على ضرورة تغيير توقيت اجتماعكم، أو وتيرته، أو الإثنين معاً.

1. *سجّلوا الحضور*

جدول تسجيل الحضور لا يحدّد لنا مَن حضر فحسب، بل يساعد أيضاً على تحديث قائمة العضوية، ويزوّدنا بالأسماء لجداول أرقام الهاتف. تأكّدوا من إدراج الإسم، والمنظّمة، والعنوان، ورقم الهاتف!

1. *"عذراً، هل يمكنك أن تُبعِد كوعك؟"*

يجب أن تكون أماكن الاجتماعات مريحة وملائمة. كذلك، يجب أن تكون الغرفة مركزية الموقع، وأن يكون حجمها مناسباً لحجم مجموعتكم. تواجدوا في الغرفة باكراً لإعداد المكان ومحاولة استخدام المساحة حيث تتمكنون من تشكيل دائرة، وليس الجلوس في صفوف كما في قاعة المسرح. وإذا كان يصعب على المسنّين أو غيرهم الوصول إلى مكان الاجتماع، فحاولوا أن تؤمّنوا النقل أو ربّما خدمة "مرافقة" تطوّعية (مشروع رائع بين المراهقين والمسنّين.(!

1. *العمل والعمل بلا متعة ليس أمراً جيداً!*

خصّصوا وقتاً غير رسمي قبل الاجتماع وبعده لكي يتكلّم الناس ويتعارفوا. فهذا سبب هام لانضمام الناس إلى مجموعتكم في الأساس، وهو فرصة لتجنيد المتطوّعين. لا تنسوا أنّ "الاجتماع بعد الاجتماع" هو الذي يسمح أحياناً بتعلُّق الأشخاص بالمجموعة -- والحصول أيضاً على أفضل أفكارهم لجلبها إلى الاجتماع المقبل!

1. *دورة منتظمة*

إذا كانتم تعقدون دورة منتظمة من الاجتماعات، فسيبدأ الأشخاص بحفظ التاريخ (مثلاً، أوّل يوم إثنين من الشهر)؛ ولكن، **لا تعقدوا اجتماعاً لمجرد الاجتماع فحسب!** يجب أن يكون لديكم دائماً غايةً واضحة، وإلا فلا تعقدوا الاجتماع.

المرحلة 3: إدارة الاجتماع

لا ينحصر ترؤّس الاجتماع في مهمّة واحدة فقط؛ بل هو عدّة وظائف في وظيفة واحدة. إذا تولّيتم وظيفة الرئيس منذ البداية، فهذا يعني أنّه من واجبكم:

1. *أن تقوموا بالتعريفات*

يشمل ذلك دعوة الجميع إلى التعريف عن أنفسهم، إضافةً إلى التعريف عن أنفسكم وعن دوركم. وفي حال وجود متحدّث خاص، فإنّ التعريف عنه يدخل ضمن وظيفتكم أيضاً.

ولا تنسوا كم يمكن لتمارين التعارف الجيّدة أن تجعل الجميع يشعرون بالراحة! وتمرين التعارف هو نشاط قصير في بداية الاجتماع لمساعدة الناس على التعرّف إلى بعضهم البعض، أو اكتشاف معلومة مهمّة بطريقة مسلّية أو مثيرة للاهتمام. على سبيل المثال، قد تقيم مجموعتكم "سباق تنقيب"، حيث "ينقّب " الأشخاص عن معلومات عن بعضهم البعض.

1. *أن تحصلوا على الموافقة على جدول الأعمال وقواعد العمل*

لا تنسوا أنّ هذا الاجتماع يعني الجميع، لذلك يجب أن "يقتنع "الجميع بجدول الأعمال. يمكنكم أن تطلبوا مردوداً عن جدول الأعمال قبل أن تبدؤوا. وقد يكون من المفيد أيضاً وضع قواعد كعدم المقاطعة مثلاً،... إذا كانت المؤسّسة تضمّ بعض "المشوّشين" المحتمَلين.

1. *أن تُبقوا النقاش في المسار المُقرَّر*

إذا شرد أحد الأشخاص عن جدول الأعمال أو إذا أطال حديثه كثيراً، ذكّروه بأن يلتزم جدول الأعمال! كونوا لطفاء ولكن حازمين: فالناس يحترمون الاجتماع الذي تتمّ إدارته بشكل جيّد، كما أنّهم يتذكّرون بوضوح تام الاجتماعات التي سُمِح فيها لشخص ما بالتكلّم من دون توقّف.

1. *أن تراقبوا الوقت!*

تذكّروا البداية والنهاية! احترموا الإطار الزمني لجدول الأعمال .اطلبوا موافقة جميع الأعضاء إذا بدا أنّ المجموعة تريد تجاوز الوقت المُتّفق عليه لمسألة معيّنة. قد يكون من الطرق الجيّدة لجسّ نبض المجموعة استخدام عبارة مثل: "لقد استهلكنا الوقت الذي خصّصناه لهذه المسألة. هل يرغب أيّ شخص في أن يتابع عن الموضوع لعشر دقائق أخرى، أم ننتقل إلى البند التالي على جدول الأعمال؟"

1. *أن تلخّصوا ما تسمعون*

أنهوا كلّ بند على جدول الأعمال من خلال تلخيص أيّ استنتاجات بصوت مسموع. ثمّ انتقلوا إلى بند آخر إذا لم يعترض أحد أو إذا وافق الجميع.

1. *أن تشجّعوا على المشاركة*

عبّروا عن تقديركم إذا بادر شخصٌ يصمت عادةً إلى التكلم. وحاولوا جذب انتباه الجميع، ولا تدعوا المتدخلين المعتادين فقط يتكلّمون!

1. *أن تستخدموا سلطة منصبكم بحكمة*

انتبهوا إلى ما تقولونه، وكيف وكم تقولون! لا تتحيّزوا، وكونوا منصفين مع الجميع.

1. *أن تنمّوا قادة جدداً من خلال تسليم صلاحياتكم*

حاولوا التناوب على مسؤولية الرئاسة. فالطريقة الوحيدة لتعلُّم الآخرين تتمثّل في مراقبتكم ثمّ القيام بالعمل بأنفسهم.

في ما يلي بعض الإرشادات لإدارة الأشخاص في الاجتماع:

- تحلّوا بروح الفكاهة، ولا تكونوا دفاعيين.
- استخدموا أسئلة مفتوحة تتطلّب إجابات من الناس أكثر من مجرد "نعم" أو "لا."
- أجيلوا نظركم في الغرفة وانتبهوا إلى العلامات التي تدلّ على أنّه عليكم الإبطاء أو الإسراع.

المرحلة 4: متابعة الاجتماع

إذا انتهى الاجتماع، فهذا لا يعني أنّ عملكم قد أُنجِز! ولكي تنجحوا في المتابعة بعد الاجتماع، سوف تحتاجون إلى:

1. جمع *المردود من المجموعة*

من المفيد جمع معلومات عما شعر به المشاركون حيال الاجتماع، وما الذي يمكن تحسينه... قد لا ترغبون في القيام بذلك في كلّ اجتماع، بل مرّةً كلّ فترة على الأقلّ: للتأكّد من أنّ الأشخاص قد كُلِّفوا بمهام واضحة، ووضع موعد الاجتماع المقبل أو إعادة تأكيده، وزيادة فرص بقاء الأشخاص في المكان والتكلّم بعد أن ينتهي الاجتماع (وهذا أمر مهمّ جداً.(

1. *إجراء مكالمات هاتفية للمتابعة*

قد يرغب الرئيس أو شخص مكلَّف بإجراء مكالمات هاتفية للمتابعة، و/أو إرسال مراسلات للمتابعة، و/أو اتّخاذ بعض الخطوات للمتابعة. فغالباً ما تخدم هذه النشاطات التي تجري بعد الاجتماع كرابطٍ يكفل تماسك المجموعة.

1. *تلخيص الاجتماع*

من المفيد وضع قائمة بالقرارات المُتَّخذة، مع خطوات المتابعات .والمحاضر الرسمية قيّمة بالنسبة إلى منظّمات كثيرة (وليس جميعها) فهي تحتوي على بلاغات، وبنود معلوماتية وغيرها مما يعتبر توثيقها مهمّاً حتّى لو لم تكن "قرارات."

قد تكون كتابة المحاضر مملّة، وكذلك قراءته. ولكنّ هذا جزء من الوظيفة التي يتولّاها أمين السر. وقد تشتمل بعض البدائل على ما يلي:

- الطلب من أحد المتطوّعين تحضير ورقة تلخيصية عن الاجتماع، بالإضافة إلى المحضر (انظروا قسم الأدوات.(
- صياغة المحضر على شكل قصّة، وليس على شكل تقرير رسمي مبوّب. يجب أيضاً أن تُكتَب القرارات المُتَّخذة ب**خطّ عريض** أو بحروف كبيرة الحجم، لكي تكون بارزة. والأمر نفسه ينطبق على المتابعات.

في ما يلي بعض الإرشادات الإضافية لضمان سير الاجتماع بشكل سلس:

إرشادات للتعامل مع الأعضاء ذوي الأطباع الصعبة

التدخّلات

إنّ التدخّلات هي تقنيات تُستخدم عندما يواجهكم تشويشٌ أو مشكلات في أثناء الاجتماعات. وهي يمكن أن تُستخدم على حدة، ولكنّها عادةً ما تكون أكثر فعاليةً عندما تُستخدم معاً. يُذكر أنّ التدخّلات تحاول أن تبقى دون مستوى المواجهة، ولكنّها مع ذلك تبقى فعّالة في السيطرة على المشوِّشين.

اتركوا القرار للمجموعة

...إذا رفض أحد الأشخاص الالتزام بجدول الأعمال، وظلّ يعيد الفكرة عينها مراراً وتكراراً، وتحدّى طريقة إدارتكم الاجتماع، الخ.

استخدموا جدول الأعمال والقواعد الأساسية

...إذا ظلّ أحد الأشخاص يشرد عن جدول الأعمال، وأجرى حوارات جانبية طوال مدّة الاجتماع، وتعدّى لفظياً على الآخرين، الخ.

كونوا صريحين: *قولوا ما الذي يجري*

...إذا كان أحد الأشخاص يحاول تخويفكم، وإذا شعرتم بالإزعاج والضعف، واحتجتم إلى تجنيد المساعدة من جانب المجموعة، الخ.

استخدموا حسّ الفكاهة

...إذا كان جوّ الغرفة مشحوناً جداً، والأشخاص يقاومون حضورهم الاجتماع، ويخافون/ يخجلون من المشاركة، ويُنظَر إليكم كغرباء، الخ.

اقبلوا، أو عالجوا، أو أَحِيلُوا

...إذا ظلّ أحد الأشخاص يعبّر عن شكوكه في إمكانية إنجاز أيّ شيء، وإذا كان جاف الطبع ويستخفّ بكلّ اقتراح، وظلّ يعيد الفكرة عينها مراراً وتكراراً، ويعاني عقدة السلطة، الخ. هذا يعني :**اقبلوا** أنّ ما يقوله صحيح، ولا تتجاهلوه؛ **عالجوا** الأمر حالاً من خلال تكريس بعض الوقت له، أو **أحيلوه** إلى المجموعة لاتّخاذ قرار حول ما الذي يجب القيام به. انظروا أيضاً الفقرتين "خ" و"د" أدناه.

استخدموا لغة الجسد (إذا أمكن(

...لإسكات الحوارات الجانبية، ومساعدة الأشخاص الهادئين على المشاركة، وإعادة تركيز الانتباه، الخ. يمكنكم أن تقولوا الكثير من خلال تبادل النظرات، أو الابتسام (أو عدم الابتسام)، أو تغيير وضعية جلوسكم.

خذوا استراحةً: واجهوا المشوِّشين خارج غرفة الاجتماع

...إنْ لم تنجح التكتيكات الأقلّ مواجَهةً، واستمرّ أحد الأشخاص في التعدّي كلامياً على مشاركين آخرين، أو تقليب الأوراق، أو إجراء حوارات جانبية، أو مقاطعة الأشخاص. يمكنكم أن تعالجوا هذه المسألة خارج الغرفة، في أثناء استراحة اعتيادية.

واجهوا في الغرفة

...إذا كان ذلك مناسباً ولا يسبّب ردّ فعل عنيفاً، وإذا كانت المجموعة ستدعمكم، وإذا سبق أن حاولتم تكتيكات أقلّ مواجَهةً، الخ.

التدابير الوقائية

إنّ التدابير الوقائية هي تقنيات قد تساعدكم على تجنّب التشويش منذ البداية. فإذا استخدمتم هذه "التدابير الوقائية" منذ بداية اجتماعاتكم فمن المفترض ألا يحصل أيّ تشويش.

استمعوا لكي تفهموا

لا تدّعوا فقط أنّكم تستمعون إلى ما يقوله أحدهم. فالأشخاص يستطيعون أن يعرفوا متى لا تكونون منتبهين. اصْغوا بدقة حتى تفهموا الأفكار التي يعبّر عنها المتكلّم، وكرروا هذه الأفكار بصوت عالٍ إذا لم تكونوا متأكّدين من فهمها.

التزموا بدوركم

لا يمكنكم أن تكونوا مشاركين في الاجتماع ورؤساء الاجتماع في الوقت نفسه. عندما تخلطون بين هذين الدورين فأنتم تخاطرون بنفور المشاركين، والتسبّب بالاستياء، وفقدان السيطرة على الاجتماع. قدّموا الاستراتيجيات، والموارد، والأفكار – ولكن لا تقدّموا الآراء المباشرة.

لا تنسوا: "الرئيس" لا يعني "المشارك"!!إذا كنتم شغوفين بمسألة معيّنة على جدول الأعمال وأردتم التكلّم فيه، فعليكم أن تُجروا ترتيباً **قبل** الاجتماع حتى يترأّس شخص آخر هذا الجزء من الاجتماع.

لا تكونوا دفاعيين

إذا قوبلتم بالتعدّي، أو الانتقاد...، اخطوا "**خطوة إلى الوراء**."فكّروا في ما قيل قبل أن تجيبوا.
عندماتصبحون دفاعيين فأنتم تخاطرون بخسارة احترام المجموعة وثقتها، وقد تزيدون الوضع سوءا.

الآن، أصبح لديكم مفاتيح التخطيط للاجتماعات الفعّالة في منظّمتكم ومفاتيح إجرائها. فالاجتماع الجيّد الذي يتمّ التحضير له جيّداً، والاجتماع المركّز، والذي يُدار بكفاءة، قد يجعل من منظّمتكم منظّمةً نوعية، في حين أنّ الاجتماع الذي يتمّ التحضير له أو إدارته بشكل ضعيف سيسبّب لمجموعتكم صعوبات كثيرة.

لكي يكون مؤتمرك ناجحاً

تُعدّ المؤتمرات العلمية و التخصصية من أنفع ما ابتدعته الحضارة المعاصرة، إذ تتلاقح فيها الأفكار الجديدة و تؤدي إلى نتاج معرفي و تقني تستفيد منه المجتمعات و تواجه به تحدياتها المستقبلية و المتنوعة. و المؤتمر الناجح يعتبر مكسباً كبيراً للبلد الذي يعقد فيه و الجهة المنظمة و المشاركين على حدٍ سواء. لكن تنظيم مؤتمر ناجح ليس بالأمر الهين و اليسير بل يتطلب الكثير من الخبرة و الجهد و التنظير. و نظراً لصعوبة أن يجد الراغبون في تنظيم مؤتمر عوامل نجاحه موثقة في مصدر واحد، رغبت في هذه المقالة أن اوضح أهم العوامل اللازمة لعقد مؤتمر ناجح.

عوامل عامة

1- تنظيم مؤتمر هو عمل متطلب جداً، هل بالفعل ترغب في تنظيم المؤتمر؟ و هل سيضيف قيمة نوعية لمؤسستك أو لحقلك العلمي؟ هل تعي كيف سيشغلك الإعداد للمؤتمر عن عملك الأساسي؟ هل تعلم أن المؤتمر السيئ الإعداد و التنظيم قد يؤثر سلباً على علاقات المنظمين ؟ بل قد يؤثر على سمعة المؤسسة في المجتمع. لذا إسأل نفسك و أجب بكل وضوح؟ هل المؤتمر جدير بتنظيمه أم لا؟

2- كلنا لدينا أهداف شخصية، و لكن مثل هذه الأهداف لا ينبغي أبداً أن تطغى على الأهداف المؤسسية (الجهة المنظمة). و إذا طغت الأولى على الثانية، فهي مؤشر حقيقي لفشل ذريع

للمؤتمر.

فهل لديك القدرة على التعامل مع هذا الأمر بحكمة؟

3- المؤتمر مشروع، و أهم خطوة في المشروع هو التخطيط. اقضِ 30% من الوقت في عمل المسارات الحرجة (Critical Paths) لمهام المؤتمر الرئيسية حتى تقلل المفاجآت لأقل قدر ممكن.

4- ابدأ بالاستعداد للمؤتمر مبكراً ويفضل ان يكون قبل سنتين من انعقاده.

5- هل تنفيذ المؤتمر و إقامته سيخدم هدفه الأساسي؟ أم أننا سننتهي إلى مناسبة ضخمة للاستعراض و الدعاية؟ هل سيخدم المؤتمر البلد و موضوع المؤتمر و الجامعة/الجمعية التي ستنظمه أم أنه سيتحول إلى تلميع أشخاص محددين؟

6- لا تبدأ مؤتمراً قبل أن تكون لديك ميزانية مناسبة. و تحرك في إطار ما تسمح به ميزانيتك. و في العموم إن وضوح الهدف و دقة التخطيط و حسن التنظيم هو أهم من وجود ميزانية كبيرة.

7- ما مدى قدرتك على أخذ الإلتزام بالعمل من أعضاء لجان المؤتمر و الإدارات المساندة بالجهة التي تعمل بها؟ هل لديك القدرة على مكافأتهم مادياً أو هل لديك سلطة إدارية عليهم بحيث تكافئهم لاحقاً بشكل أو بآخر نظير جهودهم؟ إن هذه المسألة مهمة جداً و يجب أن تكون الرؤية واضحة فيها لجميع اللجان و العاملين فيها و الموظفين المساندين و الطلاب... الخ. و في المقابل لابد أن يُبلغ جميع العاملين في لجان المؤتمر بضرورة الإلتزام بمهامهم و مواعيد تنفيذها، و استبعاد عدم الملتزمين و لو في منتصف الطريق.

8- احذر أن يشعر بعض أعضاء مؤسستك بالإقصاء من أعمال المؤتمر، فإنك بذلك قد تكسب نجاحاً جزئياً للمؤتمر خارج مؤسستك، و لكن حتماً ستخسر هؤلاء الذين شعروا بالإقصاء.

9- هل لديك إلمام بظاهرة يتخذها بعض الأعضاء بأن يكونوا Free Riders أي يكتفوا بالعضوية بدون بذل جهد لإنجاح المؤتمر، مما يجعل ضغط العمل ينصب على أناس محددين؟ و هذا أمر يحبط و يحرق المخلصين جداً؟ هل لديك القدرة على التعامل بحزم مع مثل هؤلاء؟

10- إن خير من استأجرت القوي الأمين: إن جدية المؤتمر و وضوح الهدف منه يتطلب اختيار أصحاب الرأي الواضح و الصريح الذين لاينقصهم الإبداع و التفكير الخارج عن القيود التقليدية لمثل هده المهمة الراقية. أما من وافقك على كل شئ و ليس له فكر أو رأي واضح فمن الأفضل ألا يُسند إليه مثل هذا العمل.

قبل المؤتمر

1- يجب أن يكون موضوع المؤتمر واضح و مشوق و معاصر up to date subject و يكون الهدف منه واضح (هل هو توعوي أو اكاديمي أو تطبيقي أو غير ذلك؟.

2- لضمان المشاركة الفاعلة على مستوى مهني عالي، لا بد أن تبرز نتائج المؤتمر المتوقعة مع توضيح المنفعة للمشاركة من الناحية المعلوماتية أو التعرف على العاملين في نفس المجال للتعاون المستقبلي.

3- يجب ان أن تكون هناك فكرة رئيسة theme ملفتة للمؤتمر و يكون تصميمها على مستوى عالي من الجودة. كما يستحسن ألا تزيد عدد أيام المؤتمر عن 3 أيام.

4- اختر متحدثين رئيسيين على درجة عالية من التميّز، مع ملاحظة أن ازدحام وقت هذه الشخصيات المميزة يقتضي الإتصال بهم في وقت مبكر جداً، و مع ملاحظة أنهم يرغبون في تحقيق أمور لا بد أن تكون سباقاً في توضيحها لهم (الحجز المبكر للسفر، ترتيبات السفر الأخرى كدرجة الطيران، و كذلك الإقامة كيف و أين ستكون؟ الترتيبات المالية التي تليق بالضيف، ....الخ.

5- أن تكون الأوراق المقدمة للمؤتمر محكّمة لضمان الجودة و خدمة محاور المؤتمر الرئيسية. كما ينبغي الإعلان عن ذلك بشكل واضح.

6- لا تتوسع في المحاور أو في إعداد المتحدثين الرئيسيين إذا لم يكن لديك الميزانية الكافية أو الدعم اللوجستي الكافي من الادارات المساندة (العلاقات العامة/المواصلات/الصيانة...الخ.

7- هل بالفعل تحتاج إلى شركة منظمة؟ أم الأفضل أن تديره بنفسك؟ أجب عن هذه النقطة بدقة

حيث أن غالبية الشركات المنظمة للمؤتمرات في منطقتنا ليست مهنية بالحد الكافي.

8- أنشئ موقعاً إلكترونياً للمؤتمر لا يحوي معلومات متضاربة. إن الموقع الخالي من الأخطاء المنطقية أو اللغوية هو أول انطباع حسن يبقى في عقول المشاركين و غير المشاركين أيضاً. تأكد من أن الموقع يحوي المعلومات الأساسية عن المؤتمر و حدثه باستمرار. أيضا وضح بالموقع الالكتروني الفنادق المتاحة و التخفيضات الخاصة بالمشاركين بالمؤتمر، و تأكد من أن اتجاهات الفنادق و مقر المؤتمر مذكورة بشكل ميّسر.

9- أعلن عن المؤتمر بكل السبل و من أهمها: الموقع الالكتروني المميز، مواقع الإعلان عن المؤتمرات بالنت، الخطابات و الايميلات المباشرة، الملصقات الدعائية، و الصحف الورقية و الالكترونية.

10- من الممكن أن يتناسى الناس ضعف المستوى العلمي للمؤتمر و لكنهم لن ينسوا الآتي: موقع إلكتروني ركيك، عدم تجاوبك لاستفساراتهم قبل المؤتمر، عدم إلتزامك بالمواعيد المعلنة بالموقع أو وضعك لشروط إضافية لم تذكرها مسبقاً، كيفية استقبالهم و من ثمّ تسجيلهم للمؤتمر، غذائهم المشمول في رسوم التسجيل، و استلام شهادات الحضور مباشرة بعد تقديم مشاركتهم.

11- أهم ثلاث لجان هي اللجنة المنظمة و اللجنة العلمية و اللجنة المالية، و لذا اختر بعناية فائقة رؤساء و أعضاء هذه اللجان.

12- لا تجعل عضوية اللجان تتكرر أو أن يرأس نفس الشخص أكثر من لجنة.

13- تأكد أن يكون رئيس أي لجنة صاحب شخصية منظمة و ذو روح مبادرة.

14- من أهم الشخصيات هي شخصية رئيس اللجنة المنظمة إذ لا بد أن يكون قيادياً و مهتماً بالتفاصيل في نفس الوقت، و له علاقات واسعة داخل و خارج المؤسسة على ألا يكون مركزياً مضيعاً لأوقاته و أوقات زملائه في التفاصيل الدقيقة – على حساب الأمور الأهم - التي لايجني المؤتمر من ورائها إلا التأخير و سوء التنظيم.

15- الرعاية الإعلامية للمؤتمر: يستحسن الإتفاق مع جهة إعلامية محددة حتى تجد الالتزام من هذه الجهة عند الرغبة في نشر بروشورات و اخبار و مقالات المؤتمر.

16- من المهم جداً أن يكون أعضاء اللجنة العلمية من أكثر أعضاء المؤسسة المنظمة تميزاً (المرتبة الأكاديمية/الخبرة المهنية). إن اختيار رتب أقل سيقلل من الموثوقية و نوعية العمل كما سيترك كثير من علامات الاستفهام عن سبب إقصاء الرتب الأعلى.

17- ابلغ أعضاء اللجان مقدماً عن العائد الذي سيجنونه من المشاركة و هل هو مادي أم معنوي. (لا تتركهم في الظلام يتعشمون و يتخبطون.

18- ادعم اللجان المختلفة مادياً و معنوياً و لوجستياً.

19- البت في التواريخ في وقت مبكر. هذا يتيح للمشاركين الحصول على موافقة مرجعياتهم على الحضور و التأشيرات و تذاكر السفر الرخيصة. وحيث أن عملية الحصول على التأشيرة تتطلب وقتاً طويلاً، فينبغي وضع تواريخ تسليم الأوراق و قبولها قبل المؤتمر بوقت كافٍ (كأن يكون موعد قبول الاوراق قبل المؤتمر بخمسة أشهر على سبيل المثال.

20- رعاية الشركات و المؤسسات: إبدأ في الحصول عليها منذ وقت مبكر حتى تسهل عليك العديد من الأمور الأخرى (رسوم التسجيل، جودة الموقع الالكتروني، نوعية المتحدثين الرئيسيين...الخ.

21- الموقع: تأكد أنه يمكن الوصول إلى موقع المؤتمر بسهولة من قبل الجميع، و أن المطاعم على مسافة قريبة. تجنب المكان النائي إلا إذا تم توفير وسيلة المواصلات المناسبة. و الأفضل إمكانية سكن المشاركين في نفس مكان انعقاد المؤتمر. و غالباً لا يُنصح بالارتباط بتسكين المشاركين في المؤتمر و يُكتفى بذكر الفنادق التي لها أسعار مخفضة.

22- الأفضل أن يكون موقع المؤتمر به قاعة محاضرات كبيرة و العديد من القاعات المساندة، كما تأكد أن هناك صالة تتوسط قاعات المحاضرات لتسهيل حركة المشاركين و تسهيل تعارفهم. و تأكد من تجهيز أماكن للجلوس في هذه الصالة و كذا المأكولات الخفيفة و المياه و المشروبات الساخنة و الباردة.

23- الاتصالات: لا بد أن تكون هناك جهة مخوّلة بالرد يومياً – بدون تأخير – على استفسارات الراغبين بالمشاركة في المؤتمر، و لا بد أن تكون هذه الجهة قادرة على الرد بأسلوب

مهني و باللغتين العربية و الانجليزية. حبذا إرسال رسائل الكترونية مستمرة و متواصلة من قبل المؤتمر إلى الأشخاص المشتركين بالمؤتمر و في جميع المراحل (التسجيل / تأكيد القبول/ إصدار التاشيرات/ اكتمال البرنامج العلمي ... الخ.

24- من الأفضل جعل فترة تقديم البوسترات (في حالة وجودها ضمن انشطة المؤتمر) في خانة مستقلة من البرنامج العلمي للمؤتمر و حث الجميع لحضورها و المشاركة و الاستفادة منها.

25- يستحسن تقديم جوائز حول أفضل بحث مقدم أو أفضل بوستر أو أفضل مشاركة للشباب.

26- لا تتوسع في البرامج الحوارية أو المعارض و الدورات المصاحبة إذا لم يتوفر لديك الوقت أو الميزانية أو الأشخاص المناسبين لإداراتها.

27- مع أهميتها لمصاحبة أي مؤتمر، لا تتوسع في البرامج الترفيهية إذا لم يتوفر لديك الدعم اللوجستي من الإدارات المساندة.

28- إنّ اشراك متطوعين من الطلاب في أعمال المؤتمر أثناء انعقاده سيعود بالخبرة على الطالب كما سيسهم في تنفيذ المهام المختلفة للمؤتمر.

29- تأكد من أنك انتهيت من كافة أعمال اللجنة العلمية قبل المؤتمر بوقت كافٍ حتى لا تتأخر عملية طباعة كتيبات و برامج المؤتمر. كما تأكد أن يكون كتاب المؤتمر شاملاً و كافياً بحد ذاته لإعطاء أغلب المعلومات عن المؤتمر مثل اللجان المنظمة و أعضائها و البرنامج العلمي و أسماء المحاضرين الرئيسيين و ملخصات محاضراتهم و أسماء المشاركين بأوراق علمية أو بمعلقات (Posters).

أثناء المؤتمر

1- إدخال التقنيات الحديثة عند تسجيل المشاركين.

2- الاهتمام بالمشارك فور دخوله صالة التسجيل أمر هام جداً، لذا يلزم وجود أشخاص مهمتهم الترحيب به و الإجابة على تساؤلاته و حل أي مشكلة قد تحصل له.

3- تأكد من:

- وجود اللوحات الإرشادية الموصلة لمكان المؤتمر و أيضاً على قاعات المحاضرات و القاعات المساندة.
- أن اجهزة العرض و الحواسيب المتصلة تعمل بشكل جيد.
- توفر أجهزة حاسب كافية متصلة بالإنترنت و طابعة.
- وجود ما يكفي من مخارج الكهرباء و أنواع القوابس (الفيش) المناسبة للحواسيب المختلفة.
- توفر حقيبة المؤتمر المتكاملة بكميات أكبر من العدد المتوقع.
- أن تعلن بشكل واضح عن أوقات تحرك الباصات، و الإلتزام الدقيق بذلك.
- توفير المرطبات و الشاي و بعض المأكولات الخفيفة باستمرار (ولو بمقابل مادي في أسوأ الظروف**!**).

4- تأكد - ان لزم - كتابة توصيات في نهاية المؤتمر، أن تكون عملية و أن تكتب بصيغة جماعية.

بعد المؤتمر

1- أرسل إيميلات الكترونية تشكر فيها المشاركين على حضورهم، و تقدم لهم اعتذاراً عاماً تجاه أي قصور، و أشعرهم برغبة حقيقية في التواصل معهم في مناسبات لاحقة.

2- إن كان لبعضهم طلبات محددة كشهادة بدل فاقد أو استرداد مالي و نحوهما، فبادر إلى تنفيذ ذلك على الفور.

3- أرسل خطابات شكر للمتحدثين الرئيسيين و المتحاورين.

4- أرسل خطابات شكر لكل من ساهم في أعمال المؤتمر، و إن كان هناك مكافآت مالية، فبادر في صرفها لهم.

5- اعمل جلسة تقييم شاملة للمؤتمر يحضرها جميع من شارك في المؤتمر بهدف التعلم من التجربة و تحسينها مستقبلاً و توثيق العمل حتى يستفيد منه القادمون الجدد.

6- تابع تنفيذ توصيات المؤتمر.

الفصل الثامن

ادارة الاجتماعات واللقاءات والمؤتمرات

مهام الإدارة

ما الذي تفعله الإدارة

تشهد الأمم المتحدة يوميا عقد اجتماعات كبيرة وصغيرة. ومن خلالها يمارس المندوبون عملهم وفيها تُطرح المشاكل وتُقترح الحلول. والهدف الأعلى للإدارة هو توفير الإطار المادي والتداولي لعقد هذه الاجتماعات. ولتهيئة هذا الإطار، يتخذ عمل الإدارة مسارات ثلاثة كبرى: أولها، تزويد الهيئات الحكومية الدولية بالدعم التقني في مجال السكرتارية وإسداء المشورة إليها؛ وثانيها، إدارة الاجتماعات؛ وثالثها، إدارة الوثائق. والغرض من تقديم جملة هذه الخدمات كافة في حينها هو، ببساطة، تزويد أعضاء الوفود بكل ما يحتاجون إليه في الوقت الذي يحتاجون إليه لكي ينجزوا بنجاح المهام التي وضعوها لأنفسهم. وعملنا ييسر عملهم ومن المفروض أن يكون بمثابة الزيت الذي يتيح جريان دواليب التفاوض الحكومي الدولي بسلاسة .

- يقدم الدعم التقني في مجال السكرتارية، المبين بمزيد من التفصيل في الجزء الخاص بشعبة شؤون الجمعية العامة والمجلس الاقتصادي والاجتماعي، إلى الجمعية العامة ومكتبها واللجنة الأولى (لجنة شؤون نزع السلاح والسلام(، واللجنة الثانية (لجنة الشؤون الاقتصادية والمالية)، واللجنة الثالثة (لجنة الشؤون الاجتماعية والإنسانية والثقافية)، ولجنة المسائل السياسية الخاصة وإنهاء الاستعمار (اللجنة الرابعة)، والمجلس الاقتصادي والاجتماعي ومعظم ما يتبعه من هيئات فرعية ومخصصة وهيئات خبراء، فضلا عن مؤتمرات الأمم المتحدة الخاصة وأفرقة الخبراء التي تعنى بمسائل نزع السلاح والأمن الدولي والمسائل الاقتصادية والاجتماعية وما يتصل بها من مسائل. ومن خلال تقديم المشورة والمساعدة إلى أعضاء مكاتب الهيئات المعنية، يكفل فريق السكرتارية التقنية للهيئة الحكومية الدولية أو هيئة الخبراء الأداء السلس لهذه الهيئة على أساس ميثاق الأمم المتحدة والنظام الداخلي لتلك الهيئة .
- يشمل تسلسل إدارة الاجتماعات (انظر أيضا قسم إدارة الاجتماعات (التخطيط للمؤتمرات وتنظيمها، وإعداد جدول مؤتمرات واجتماعات الأمم المتحدة، وتوفير مرافق غرف الاجتماعات وغيرها من الخدمات، بما فيها الترجمة الشفوية إلى أي لغة من اللغات الرسمية، الإسبانية والإنكليزية والروسية والصينية والعربية والفرنسية، أو إلى كل هذه اللغات. ويوجد في الغرفة دوما مساعدون لخدمة الاجتماعات لكي يساعدوا أعضاء الوفود بتزويدهم بالمعلومات والوثائق وسبل الاتصال أو بأية وسيلة ممكنة أخرى .
- يمتد تسلسل إدارة الوثائق (انظر أيضا قسم إدارة الوثائق) من تلقي مسودات التقارير والمنشورات مرورا بتحريرها وإعداد مراجعها وترجمتها وتجهيز نصوصها وتحضيرها للطباعة وتصحيح تجاربها المطبعية، وانتهاء بطباعتها وتوزيعها. والإدارة، بما تنتجه من وثائق باللغات الرسمية

الست للأمم المتحدة، فضلا عن اللغة الألمانية في بعض الأحيان، تتبوأ موقع الصدارة على صعيد تعدد اللغات في المنظمة .

فالدعم الفني في مجال السكرتارية + إدارة الاجتماعات + إدارة الوثائق = إدارة المؤتمرات، كما هو مذكور في اسم الإدارة! وكل هذا العمل هو في خدمة الدول الأعضاء في الأمم المتحدة وخدمة العمليات الحكومية الدولية التي تشارك فيها .

وقد انتقلت الإدارة، بفضل التدابير الإصلاحية التي اتخذت في مستهل العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، من دور رد الفعل إلى الأخذ بنهج إداري استباقي. وقد تمكنت نتيجة لذلك من إحراز قدر أكبر من التحكم في عمليات كانت تسير من قبلُ على نحو شبه فوضوي، ولا سيما في مجال إدارة الوثائق، ومن تحقيق درجات أعلى من الكفاءة في تلك العمليات. وللإدارة ولاية هامة تتمثل في الإدارة العالمية المتكاملة لموارد خدمة المؤتمرات، أي تنسيق العمليات في مقر الأمم المتحدة وجنيف وفيينا ونيروبي والمواءمة بينها وإدارتها .

قسم إدارة الاجتماعات

إن العمل الذي يؤديه قسم إدارة الاجتماعات يشبه من حيث تعقيده تجميع قطع الصورة المقطوعة في اللعبة التي يطلق عليها اسم "المُربِكة(puzzle) "؛ والصورة هنا ضخمة جدا ورباعية الأبعاد؛ بها ثلاثة أبعاد مادية بالإضافة إلى بُعد زمني. وبعض قطع هذه الصورة أشخاص – الوفود والمترجمون الشفويون في الأمم المتحدة وغيرهم من الموظفين الذين يؤدون مهام إدارة المؤتمرات. والبعض الآخر مادي – غُرف الاجتماعات والمؤتمرات، ومكاتب المشاورات. وبمجرد أن يتم تمييز القطع وتجميعها، يجب وضعها في مكانها ضمن إطار زمني من أجل ضمان الاستخدام الأمثل للموارد. وهناك مسائل تزيد من تعقيد الأمور تتمثل في أن كل اجتماع يجري تحديد موعد لانعقاده، له احتياجات خاصة جدا وغالبا ما تكون مختلفة تماما عن غيره من الاجتماعات، وبذلك تكون عملية إدارة الاجتماعات أبعد ما يمكن عن "مقاس واحد يناسب الجميع". بل إن العرف السائد هو تفصيل الخدمات وفقا لما يلائم الزبون .

ومحصلة العملية بأكملها هي جدول مؤتمرات واجتماعات الأمم المتحدة لمدة عامين، الذي يعد بالتنسيق مع مكاتب الأمم المتحدة في جنيف وفيينا ونيروبي، حيث أن اجتماعات تلك المقار مدرجة فيه هي الأخرى. ويتضمن الجدول أيضا اجتماعات الأجهزة الرئيسية للوكالات المتخصصة، والوكالة الدولية

للطاقة الذرية، وهيئات المعاهدات. والجدول عبارة عن مخطط لجميع الأعمال في القسم إلا أنه ليس نقشا على حجر. فمع الوقت، يصبح إجراء تعديلات أمرا ضروريا – فقد تُضاف اجتماعات أو تُلغى، وقد تتغير الاحتياجات اللازمة للاجتماعات المدرجة على الجدول، وقد تؤدي ولايات حكومية دولية جديدة إلى إنشاء هيئات جديدة تستلزم خدمات للمؤتمرات. ويرصد القسم كل هذه العناصر وقت حدوثها ويُجري تعديلات في الجدول على مدى فترة السنتين .

والاجتماعات المسجلة في الجدول الرسمي للمؤتمرات ليست الوحيدة التي تعقد في أي يوم محدد بالمقر. إذ يتلقى موظفو قسم إدارة الاجتماعات كل سنة ما يقارب 000 10 طلب عقد اجتماع. ويتعين توفير غرف الاجتماعات والموارد من أجل المشاورات غير الرسمية أو الجلسات الموازية إبان انعقاد الاجتماعات الرسمية، ومن أجل المناقشات، وإحاطات الأمانة العامة، ودورات التخطيط، ومن أجل اجتماعات مجموعات الدول الأعضاء والاجتماعات التي ترعاها البعثات الدائمة أو المراقبة لدى الأمم المتحدة. ومن نافلة القول أن للهيئات الحكومية الدولية الأسبقية في ما يخص طلباتها للخدمات، لكن أعمال الشبكة غير الرسمية للاجتماعات هي إسهام في العمليات التي لها طابع رسمي أكثر والتي تفضي إلى الاختتام الناجح للمداولات الحكومية الدولية. وفي أغلب الأحيان، يكون الرد على طلب توفير غرفة اجتماع بالإيجاب ولكنه ليس إيجابا مطلقا في جميع الحالات؛ إذ لا بد من تحقيق التوازن بين الخدمات المطلوبة والخدمات المتاحة .

وباستخدام نظام eMeets 2.0 وهو تطبيق دينامي قائم على الإنترنت، يخطط قسم إدارة الاجتماعات ويخصص غرف المؤتمرات وموارد تقديم الخدمات للمؤتمرات لفائدة الهيئات الحكومية الدولية وغيرها. ويقوم بإعداد مخطط الاجتماعات السنوي ويضع الصيغة النهائية للبرامج الأسبوعية واليومية للاجتماعات المعقودة في المقر. ويتم إبلاغ المعلومات بشأن البرامج الأسبوعية واليومية إلى جميع مكاتب الأمانة العامة المشاركة في توفير الخدمات المتعلقة بالاجتماعات، ولا سيما قسم الترجمة الشفوية ومكتب خدمات الدعم المركزية، ليتسنى لها تخطيط قدراتها من حيث الموظفين وتوزيع المهام بينهم. وبالإضافة إلى ذلك، ينشر البرنامج اليومي للاجتماعات في يومية الأمم المتحدة .

ويقوم قسم إدارة الاجتماعات، من بين مبادراته للتخطيط المسبق، باستعراض جميع مشاريع قرارات الهيئات الحكومية الدولية من أجل التحقق من احتوائها أو عدم احتوائها على أحكام يترتب عليها تقديم خدمات الاجتماعات .فإنشاء هيئة تداولية جديدة، مثلا، سيؤدي إلى إضافة اجتماعات أخرى إلى الجدول وتوفير خدمات اجتماعات إضافية. وبالتالي، يكون لهذا القرار آثار إضافية من حيث الميزانية وعبء

العمل، كما يجب إخبار الهيئة التي تتخذ القرار بذلك الأمر وبما إذا كان من الممكن توفير الخدمات الإضافية وبتكاليف ذلك.ؤ

وباختصار، فإن أعمال تخطيط الاجتماعات التي يقوم بها القسم تعتبر ناجحة عندما يتطابق الحيز المكاني بالإضافة إلى الموارد مع الاحتياجات على مدى الوقت، مما يؤدي إلى وضع جدول يلبى جميع الاحتياجات من خلال أكفأ استخدام للموارد المتاحة .

وبعد مهمة التخطيط، تأتي مهمة التنفيذ. ويكفل القسم توافر خدمات الاجتماعات تحت تصرف جميع الهيئات المجتمعة في المقر بالطريقة التي تطلبها وفي الموعد الذي تحدده. وبالإضافة إلى ذلك، يحدد القسم الاحتياجات من الموظفين اللازمين للمؤتمرات التي تعقدها هيئات مقرها نيويورك في مواقع خارجية، وقد يشارك الموظفون في بعثات للتخطيط لمناقشة طرق التحضير للمؤتمر وتنظيمه مع ممثلي الحكومة التي تستضيف المؤتمر. وينسق القسم في هذا الصدد مع موظفي إدارة الاجتماعات في مكاتب الأمم المتحدة في جنيف وفيينا ونيروبي واللجان الإقليمية لضمان تقديم جميع الخدمات للمؤتمرات الخارجية بأكثر الطرق كفاءة وفعالية من حيث التكلفة .

إدارة المـــــؤتمــــرات

المـــــلامح و المقـــــــومـــــات

لدى إنجاح أي عمل –والمؤتمرات منها– لا يكفي توفّر عناصر الوجود في الحاجات والأهداف والوسائل ثم الإرادة المصمّمة على الإنجاز بل حتى يصل العمل إلى مرحلة الإنجاز ويصل الإنجاز إلى مرحلة العطاء والإنتاج ويصل الإنتاج إلى المستوى المرسوم الذي يلبّي الطموح لابدّ أيضاً من دراسة المعوقات والحواجز التي تمنع من ذلك، فإن عناصر الوجود بمثابة المقضتي والداعي إلى العمل والمقتضي وحده لا يؤثر أثره ما لم يرتفع من أمامه المانع.

وقد ثبت في الحكمة أن النتائج تتبع المقدمات والمقدمات لا تنحصر في عناصر الوجود بل تشمل موانع الوجود أيضاً والمجموع المكوّن من عناصر الوجود مع ارتفاع موانع الوجود يشكّلان السبب التام للتأثير في صدور الفعل بالشكل المطلوب.

ومن هنا فإن نسبة الفشل في النتائج في اصلها أو في مستواها وكيفيتها يرجع إلى توفر الموانع إذا توفرت المقتضيات بالشكل التام والكامل... ولا تنسب إلى عدم توفر المقتضيات والدواعي إلا إذا كانت الموانع غير متوفرة لان الموانع أقوى في التأثير من توفر المقتضيات...

وقد لخص الحكماء هذه القاعدة الجارية في الأشياء سواء كانت مادية أو معنوية بقاعدة (المقتضي والمانع) ولعلّ مثالاً واحداً يوضّح هذه القاعدة ودورها الكبير في نجاح الأعمال وإنجازها بالشكل المطلوب..
النار... للنار قابلية كاملة للإحراق من حيث توفر دواعي الإحراق ومقتضياته إلا أننا إذا قربنا ورقة مرطوبة منها نجد أنها لا تحرقها.. لماذا؟ ليس لان النار فقدت قابليتها على الإحراق بل لتوفر المانع من الاحتراق وهي الرطوبة ولذا إذا أيبسنا الورقة أي رفعنا المانع ثم قربناها من النار نجد أنها تحترق بكل سهل ويسر.. والأمثلة على ذلك كثيرة ولعل مشاهداتنا اليومية لهذا القانون يعطينا الكثير من الإثبات والصحة ودقته أيضاً.

واللطيف في الأمر أي من هذا القانون لا يحكم النتائج التـــــــــكوينية بل يجري حتى في الأمور الاجتماعية والاعتبارية والسياسية، بل وكل أمر محكوم بقانون السبب والمسبب. ومن هذه المقدمة ننتقل إلى الغاية التي نرمي التوصل إليها فيما يرتبط بأعمالنا ومؤسساتنا ومشاريعنا – الشخصية أو العامة.–

أسباب الفشل

ولعلنا نبتدأ الحديث بسؤال: هل تعرّضت يوماً إلى نتائج فاشلة في أعمالك؟

وهل سألت نفسك لماذا فشل العمل؟ أو لماذا لم يحقّق الغايات المرسومة بالشكل المطلوب؟

لاشكّ أن كل أحد يمر بتجارب فاشلة كما يحظى بتجارب ناجحة ولا يصح أن يدعي أحد منّا انه ناجح دائماً أو فاشل دائماً..

فلماذا ننجح مرّة أو مرات ونفشل مرة أو اكثر؟ لا شك أن ذلك يعود إلى هذه القاعدة المتقدمة (المقتضي والمانع.(

فإننا أحياناً نرسم لنا خطة لإنجاز عمل ما وندرسها ونوفر عناصر وجودها ونتوقّع النجاح الباهر، إلا أننا عند التنفيذ نجد أنفسنا قد كسبنا ما لم نحسب له حسابه أحياناً في الربح وأحياناً في الخسارة والسبب في

ذلك يعود إلى أنحن، لأننا أحياناً نعمل على توفير السببية التامة لإنجاح العمل من توفير المقتضيات وعناصر الوجود ونعمل على رفع موانعه فنحظى بالربح. وأحياناً نركّز على المقتضيات ونغفل عن الموانع أو نلتفت إلى بعض المقتضيات وبعض الموانع وننسى بعضها الآخر فتخرج النتائج غير مرضية.

وهذا أمر يتطلّب منا الكثير من الدقة والحذر والصبر لدى التخطيط لأي مشروع حتى نلم بكل جوانبه ونوفر كل أسبابه حتى نتحالف مع النجاح..

ومن اجل إنجاح المؤتمرات... وكسب نتائج إيجابية كبيرة منها ينبغي أن نرفع موانعها إذ تبتلى الأعمال الكبيرة في الغالب –والمؤتمرات منها– بما نعين:

1- الفشل 2- الإفشال.

وتعرّض المؤتمرات إلى الفشل قد يرجع إلى عدم توفر المقتضيات بالشكل الكافي وقد يعود إلى وجود الموانع أو بعض هذا وبعض ذاك.

إلا أن الإفشال يعود دائماً أو غالباً إلى الموانع وليس إلى المقتضيات، إذ قد تعمل الهيئة المعدة للمؤتمر على توفير كل عناصر الوجود، إلا أن عدم إشراك الآخرين مثلاً أو عدم استشارتهم أو التنسيق معهم قد يقود البعض إلى اتخاذ موقف مضاد منه لسوء الظن أو لعدم القصور الإيجابي وضع مبدأ العراقيل في طريقه من أجل إفشاله أو يقود البعض الآخر إلى عدم التفاعل أو الاهتمام به بالقدر الكافي الذي يوفر أسباب النجاح وهذه مسألة عويصة يتعرض لها العاملون في الغالب لذلك ينبغي أن ندرس بشكل جيد الموانع والمعوقات لكي نضمن لأعمالنا ومؤتمراتنا النجاح المرضي..

كيف نضمن النتائج المثمرة؟

الكل منا يوافق بان النتائج الإيجابية المثمرة هي الأهداف الأساسية لأي عمل ومشروع لكن لسوء الحظ فان العديد من الأشخاص وربما الأكثر منهم يقولون:

*إن الكثير من المؤتمرات أو الاجتماعات التي شاركوا أو يشاركون فيها غير مثمرة ثمارها المرجوة...

*كما نجد أن البعض يتخذ فكرة عنها ويقول: لقد كان الاجتماع ضياعاً للوقت ومضيعة للجهود.

*أو كان يمكن أن لا أساهم في المؤتمر لأن وجوده كان شكلياً.

*وآخرون يقولون لم يكن في الاجتماع شيء يخصني أو يرتبط بمشروعي وعملي.

*أو يقول بعضهم أن الآخرين لم يستمعوا لغيرهم جيداً لان كل النقاط التي أثرتها في بحثي أو مناقشاتي تعرّضت للانتقاد... ومعلوم أن هذه الامتعاضات ليست في حقيقتها عوامل ضعف ومواقع هزيمة إذا عرفنا كيف نستثمرها... بل هي عوامل قوة ومؤثر قوي على أن الشعور السائد هو ضرورة الاجتماع وضرورة أن يكون لكلّ واحد منهم دور وهذا الشعور عظيم ومنتج إذا عرفنا كيف نوجهه، وللحديث عن هذا مجال آخر إلا أن السؤال هو: من أين نشأ هذا الشعور ولماذا؟

وللإجابة عن هذا التساؤل نقول: إن ذلك قد يعود إلى أسباب كثيرة ولكن لعلّ من أهمها الإدارة أي إدارة الاجتماع أو المؤتمر .. بأقسامها الثلاثة إدارة التحضير والمتابعة والترشيد.

فحتى تكون إدارة الاجتماع فعّالة ومدبرة وبالتالي النتائج التي تترتب على الاجتماع الذي تديره مثمرة لا بد أن تخضع لشروط أساسية.. منها:

أولاً: يجب أن تخضع الإدارة للتوجيه المركّز ويكون عبر شخص واحد مركز ومقبول لدى جميع الأطراف لما يتحلّى به من حكمة ومنطقية واعتدال فضلاً عن الاحترام والمحبة أو يكون عبر لجنة وهو الأفضل والأكمل توجه الإدارة بشكل منسق ومتوازن.

ففي هذه الصورة يمكن أن نضمن حصول إدارة جيدة تسيّر الاجتماع بطريقة مقبولة ومنظّمة وعدم الالتفات إلى هذه النقطة فانه يمكن يقود إلى أن تسير الاجتماعات دون هدف أو تنعطف عـــــن الهدف الذي رسم لها، هذا على احسن الفروض والفرض الأسوأ لها أن يتحول الاجتماع إلى ما أشبه الشجار والفوضى وميدان تتعارك فيه الآراء وتتضارب الرؤى والانعكاسات السلبية لهكذا اجتماع أوضح من أن تخفى.

وعليه فإننا إذا لم ندرك ضرورة السيطرة المنطقية على الاجتماع فانه يمكن لهذا الاجتماع أن يتدهور وينهار.

الإدارة القوية

وعلى الإدارة – سواء تجسدت في لجنة أو شخص مدير – أن توفّر في نفسها المؤهلات الكافية للسيطرة والتوجيه فإنها إذا لم تتفهّم ما يجب عليها فعله من فعل أو رد فعل، فإنها ستفقد القدرة على التأثير في الاجتماع بالشكل المطلوب..

وهناك بعض الاقتراحات نقدّمها في هذا المجال للوصول إلى إدارة موجهة وقوية:

1- الالتزام بجدول أعمال للاجتماع محدّد المراحل وموضوعات البحث مع تحديد الزمن الكافي لها بعد الاتفاق عليه من قبل الأطراف المشاركة ثم توجيه وقائع الاجتماع وفق هذا الجدول المرسوم وبهذا نكون قد أغلقنا باب الامتعاض من قبل المشاركين حتى لا يعتبروا الاجتماع مضيعة للوقت وللجهود.

2- تشجيع المشاركين في الاجتماع على الإدلاء بآرائهم وطرح أفكارهم ومناقشاتهم والتركيز على الاهتمام في كل حديث أو رأي يطرحه طرف مشترك من حيث الانتباه والزمان والتوضيح والشرح والتعليق، حتى يتاح للجميع الفرص المتوازنة والكافية للتعبير عن آرائهم حتى لا يخرجوا من الاجتماع وهم يشعرون بالانعزال أو الغربة عن الأجواء..

3- ضبط الوقت ومطابقته مع المناقشات والآراء المطروحة في الاجتماع حتى يتوفّر الوقت الكافي للاستماع إلى مختلف الآراء وحتى يتوازن أيـــــــضاً الوقت مع الأفكار المطروحة حتى لا يطول الحديث عن نقطة هي غير ذات أهمية ويقصر في النقاط المهمة.

وأيضاً حتى ينتهي الاجتماع وقد فرغ من مناقشة كل النقاط المرسومة على الجدول بلا تأجيل أو حذف أو تغيير.

4- تدوين وقائع الاجتماع وتثبيتها وخصوصاً تدوين ما تمّ الاتفاق عليه من قرارات والنقاط التي هي مثاراً للجدل والبحث بين الأطراف وتسجيل رأي كل طرف وتثبيت مناقشته، فان التسجيل يضمن لنا فوائد عديدة منها انه يلغي احتمالات سوء التفاهم أو الأعذار في الاجتماعات القادمة أو أثناء مواصلة لجنة المتابعة لأعمالها في متابعة الأطراف لتنفيذ ما تم الاتفاق عليه.

وأيضاً أنه يجعل تغيير المواقف والآراء والالتزامات عملية واضحة ومعروفة هذا فضلاً عن تكريس الأفكار وحفظ التجارب بحيث ننتفع بها نحن والآخرون في الاجتماعات القادمة.

5-إنهاء الاجتماع بخلاصة ملائمة - أي جامعة لكل ما طرح في الاجتماع من رؤى ومناقشات- ومانعة من دخول الآراء والأفكار التي لا ترتبط بموضوعات الاجتماع وتسجيلها في بيان واضح ودقيق مع طرح المهمات والأشخاص الذين عينوا لإنجازها ويوزّع هذا البيان على الجميع كوسيلة إلزام ومذكرة عمل.. يتيح إلى لجنة المتابعة فيما بعد الاجتماع مواصلة مهمتها بالشكل الأفضل والأحسن.

ومن الحكمة أن نعرف أن نقص التوجيه والسيطرة في الاجتماع ونقص الفرص في التعبير عن الرأي من أهم الأسباب التي تنتهي بالبعض إلى أن يتصوّروا بأن الاجتماع كان ضياعاً للوقت وخسائره اكثر من نفعه..

التحضير المسبق

ثانياً: يجب بذل جهد حثيث من أجل التحضير للاجتماع وتنظيم جدول أعمال يرضي جميع الأطراف المساهمة في المؤتمر - وهذا أمر يرتبط بلجنة التحضير أكثر من غيرها - فإن الاجتماع الذي يحصل دون تحضير مسبق وتنظيم كاف يطّلع عليه المشاركون من قبل ليس من الصعب توقع فشله وذلك لأن:

1-المشاركين في الاجتماع ليسوا قادرين على تحضير أنفسهم في الاجتماع أو قبله بقليل في الغالب وعلى هذا سوف لا تكون المعلومات المطلوبة والأفكار المراد بحثها وتناولها في الاجتماع متوافرة لديهم بالقدرة والمستوى الكافيين وهذا من شأنه أن يخلّ بوقائع الاجتماع وموضوعيته وبالتالي نتائجه.

2-عدم وضع جدول زمني لوقائع الاجتماع متطابق مع جدول الأعمال يعني أن الاجتماع ينتهي لأسباب عديدة منها تعب المشاركين ومنها شعورهم بالملل، ومنها تركهم للاجتماع لانشغالات أخرى يجدونها أولى واهم من المشاركة في الاجتماع ومنها توقع الفشل وهذا كاف لدفعهم إلى ترك الاجتماع أو عدم التفاعل معه...

3-كما أن عدم التحضير المسبق قد ينتهي أيضاً إلى جرّ الاجتماعات إلى أمور لم يحسب لها حسابها وبالتالي ستؤول النتيجة إلى شعور البعض بالخسارة على حساب الآخرين الذين ربما يكونوا قد انتفعوا في هذا الوضع وفي الغالب لا يعدم الاجتماع غير المنظم فائدة لبعض الأطراف التي تعرف كيف تغتنم الفرص وتستثمر الأوقات..

وهذا أمر يشعر الآخرين بالندم على المساهمة ويدفعهم ثانية لعدم المشاركة في أي مشروع أو اجتماع يطرح عليها من قبل الجهة الداعية إلى الاجتماع ولعلّ الخسائر المترتبة على هكذا شعور واضحة وجلية بما يغنينا عن شرحها.

4- كما أنه قد ينتهي عند بعض الأطراف التي تتعامل مع بعض الأمور ببعض الحساسية والقلق سواء في اصل العمل أو الأفراد القائمين عليه أو المدعوّين إليه قد ينتهي إلى إثارة بعض الشكوك الجديدة في النوايا والأهداف أو تقوية بعض الشكوك القديمة، وهذا أمر من شأنه أن يكرس الانفصال ويلغي إمكانات التعاون والتنسيق.

وهذه عوامل تقود الاجتماع إلى الفشل الحتمي الآن والإفشال المستقبلي...

لماذا لا يتفاعل الأفراد مع المؤتمر؟

ثالثاً: لعلّ من المساهمات الفعالة في إنجاح الاجتماعات وكسب نتائج مثمرة منها هو العمل على أن يحضر الأشخاص الحقيقيون أو المعنيون في الاجتماع وبمستوى جيد من الفراغ الروحي والذهني والراحة الجسدية...

فان الحالة النفسية والجسدية تشكل ركيزة أساسية لإعطاء الاجتماع صبغة إيجابية تنعكس على الأجواء.

كما أن الموقف النفسي من الاجتماع يؤدّي دوراً كبيراً في تحديد مركزية الاجتماع وأهميته وبالتالي نتائجه لذلك ينبغي على اللجان المديرة للاجتماع أن تلحظ الحالات النفسية والفكرية للأطراف المدعوة ورعايتها رعاية جيدة مضافاً إلى العمل على توفير اكبر قدر ممكن من الراحة، فان مواقف الأطراف وحالاتهم تنعكس على نجاح الاجتماع أو فشله وتتجلى مواقفهم الإيجابية في عدة مظاهر منها:

1- إنهم يسعون للمشاركة في الاجتماع بأنفسهم ولا يرسلون بدلاء عنهم لحضور جلسات الاجتماع فإذا لاحظنا أن الطرف المدعو لم يشترك هو بل أرسل من ينوب عنه فان ذلك قد يكون مؤشراً إلى أنه لم يقتنع بعد بأهمية الاجتماع طبعاً هذا في صورة إرسال البديل وأما إذا لم يشترك هو ولم يرسل البديل فان المؤشر يكون أقوى واظهر.

2- عدم التحضير للاجتماع كما ينبغي أو يتوقع منه أو عدم إحضار المذكرات أو المهمات المطلوبة للاجتماع..

3- اشغال نفسه ببعض الأعمال التي من شأنها أن تعيق عمل الاجتماع مثل التحدث بواسطة الهاتف أو مطالعة صحيفة أو كتابة رسالة أو التحدث مع بعض الزملاء، وأحياناً يجد البعض من وقائع الاجتماع ومناقشاته مجالاً مناسباً للسخرية والضحك أو صرف الحديث الموضوعي المركز إلى أمور جانبية لا تمس صلب الموضوع أو ترتبط في أمور لا ربط لها في حديث الاجتماع...

4- الوصول متأخراً إلى الاجتماع أو البقاء لفترة فيه ثم الخروج منه قد يكشف أن الاجتماع لم يكن موضع اهتمام كامل والنتيجة أنه سيكون اقل نفعاً وفائدة..

5- المشاركة الجامدة أو السلبية في وقائع الاجتماع أيضاً تعكس صورة من عدم الفراغ الروحي والنفسي في الاجتماع...

فإن الفرد الذي يشارك في الاجتماع من دون أن يتفاعل مع وقائعه ويظلّ ساكتاً طوال الوقت أو يجرّ إلى التحدث حديث جرّاً يعطي أحياناً هذا الانطباع، كما أن الفرد الذي يساهم في المناقشات إلاّ أن مشاركاته تكون بصورة سلبية كأن يتخذ أسلوب التثبيط أو التخويف أو التشكيك في الموضوعات التي لا تستحق ذلك .. أو يساهم في التصويت مساهمة غير إيجابية فان هذه وغيرها ينبغي على إدارة المؤتمر أن تلتفت إليها وتعمل على رفعها أو تخفيفها في الأفراد لكي تحفظ للاجتماع النجاح وللنتائج الأرباح المقبولة.

وللمكان دوره أيضاً

وبعد هذا وذاك أيضاً ينبغي أن نعرف أيضاً أن بعض الأشخاص قد يشعر بصعوبة كبيرة في إدامة الاجتماع أو المساهمة الفاعلة فيه إذا لم يكن مكان الاجتماع مريحاً وجيداً..

فان المكان ينعكس كثيراً على نفوس المقيمين فيه إيجاباً وسلباً خصوصاً وأن بعض الأشخاص قد تكون لهم حساسية روحية أو عاطفية شديدة، كما أن البعض منهم قد أرهقته الأعمال والمسؤوليات بما لا يجد لنفسه فرصة للراحة فإذا شارك في اجتماعات مكثّفة ومركّزة فان ذلك سيرهقه شـــــديداً فكرياً وجـــــسدياً الأمر الذي يعطّل مساهماته الفعالة وإن كان مقتنعاً بضرورة الاجتماع وأهميته...

ومن اجل أن نقطع الطريق على هذا الخلل أيضاً من الأفضل أن تعمل اللجان المعدة للمؤتمر أماكن صالحة ومريحة للاجتماعات الطويلة والمكثفة ... حتى تضمن اهتماماً اكبر في موضوعات الاجتماع وتمنع من أن يصبح مركز الاهتمام هو ظروف الاجتماع ومكانه أو إمكاناته. ومعلوم أننا لا نقصد بذلك أن يكون الحد الأعلى الأمثل لأنه في الغالب متعذر أو ليس بصحيح إلا أننا نقصد أن يتوفر مكان يتمتع بوسائل معقولة للراحة ترضي النفس وتنفس عنها الأتعاب والارهاقات بحيث يقدر معها الأفراد على تركيز انتباههم واهتمامهم بموضوع الاجتماع وشؤونه..

توصيات إدارية

رابعاً: ومن الحكمة أن تلتفت الإدارة إلى بعض النقاط الإيجابية للاجتماع والتركيز عليها أثناء المباحثات أو في أوقات الفراغ منها:

1- إن الاجتماع حاجة نفسية وفكرية للأفراد بل وللبعض أيضاً حاجة جسدية أحياناً لأنهم يجدون فيها راحتهم وابتعادهم عن حياتهم الرتيبة المرهقة.. وعليه فان العمل على دمج مصلحتين في عمل واحد أمر في غاية الأهمية.. وهذا الدمج ممكن إذا وجد الحاضرون في الاجتماع راحتهم النفسية والجسدية ومنافعهم وأهدافهم التي يطمحون إليها..

وهذا أمر يحتاج إلى المزيد من الفطنة والذكاء وهدوء البال..

2- الاجتماع في نظر العديد من المعنيين وسيلة لتحقيق الأهداف لذلك تختلف درجة تعاطيه وتفاعله مع الاجتماع حسب الدرجة التي يحقق فيها أهدافه إلا أن من المناسب أيضاً أن نوجه الأفراد إلى أن الاجتماع ليس وسيلة دائماً بل قد يكون الاجتماع غاية بحدّ ذاته أحياناً، وذلك لأن الاجتماع قد يكون منطلقاً لبداية مشاريع وأعمال أخرى كان يصعب علينا تحقيقها ما لم نجلس ونجتمع ونناقش ونبتكر ثم نتعاون وننسّق جهودنا.

3-كما أن الاجتماعات كما تكون وسيلة ممتازة للتعاون والتنسيق والالتزام بالمسؤوليات وصنع القرارات المشتركة يمكن أن تكون للبعض وسيلة ناجحة أيضاً لتأخير صنع القرارات أو إفشالها أو التملّص من المسؤوليات نتيجة الشعور بالإحباط أو عدم الرضى..

والذي يمكن أن يكفل لنا النتائج الإيجابية والشعور بالأمل هو تحويل الاجتماع إلى اجتماع إيجابي وناجح والاجتماع الناجح يتمتع بتنظيم مدروس وإدارة حكيمة متوازنة، وحتى تتجلى حكمة الإدارة اكثر فان المفيد لها التفكير مسبقاً قبل الاجتماع وأثنائه عن الهدف من الاجتماع ولماذا نجتمع؟. فان هذا سيضمن لها موضوعية اكثر وطريقة بنّاءة لتوجيه الجهود بصورة بنّاءة وهذا يعني المسير في الطريق الصحيح الذي دعي من اجله الاجتماع.

إدارة اللقاءات "الاجتماعات"

إن نجاح الدعوة والدعاة مرتبط بنجاح لقاءاتهم ، ولا يمكن للداعية أن يحقق أهدافه الدعوية إلا إذا

توفرت لديه المهارات المتعددة التي يستطيع من خلالها إدارة لقاءاته بنجاح وفاعلية ولا يتحقق ذلك

بالمحاولة والخطأ والصدفة .

بل يمكن أن ينمي مهاراته الإدارية ويصقلها بالإطلاع على المعلومات والمعارف العلمية المناسبة

وممارسة الخبرات العملية الملائمة والتدريب عليها .

مزايا اللقاءات :ـــ

1- أنها تساعد على تبادل الخبرات واستحداث مصادر جديدة .

2- أنها تقدم أحدث المعلومات .

3- أنها تساعد في دعم العمل الجماعي .

4- بالاجتماعات تنمي روح الفريق ويتربى عليها الشباب .

5- أنها تعطي الجميع فرصة المشاركة ، وإبداء الرأي ، واتخاذ القرار.

6- وسيلة من وسائل التثبيت على المنهج .

7- بها تتأصل معاني القوة والتضحية والإصرار على الحق .

8- غرس القيم وتعهد المتربي .

9- هي الملجأ بعد الله وخاصة إذا قست الظروف وأُغلقت الأبواب.

10- المتربي من خلالها واضح الهدف قوي البنية لا يتأثر بعواصف الباطل .

11- هي الزاد الروحي والتعبئة الإيجابية .

أنواع اللقاءات :ــ

تأخذ اللقاءات أشكالاً متعددة : منها :

* لقاءات تربوية علمية .

* لقاءات علمية بحته .

* لقاءات تخطيطية .

* لقاءات اتخاذ القرارات.

مظاهر الخلل في إدارة اللقاءات :

1- ضياع الوقت .

2- عدم الانضباط والحضور في الموعد المحدد .

3- ضيق الوقت المخصص للقاء .

4- كثرة الهوامش القبلية والبعدية وفي أثناء اللقاء .

5- تداخل الموضوعات وكثرة الاستطرادات .

6- الغياب والتأخر والتأجيل بدون مبرر .

7- ارتجال جدول الأعمال دون تحضير مسبق حيث أن اللقاء مجرد تداعي أفكار فقط .

8- عدم وضوح القرارات : فلا يأخذ صيغة القرار الجيد مثل : الوضوح – تحديد موعد نهائي للتنفيذ

– جهة التنفيذ – المتابعة – التقويم .

9- عدم نضج القرارات : فلا يكون محصلة لعملية منطقية عبر خطوات محددة ومرتبة .

10- الانفرادية في القرار .

11- اختزال المجموعة في فرد (بروز شخص على حساب البقيّة .

12- غياب التقويم الفتري والنهائي للأعمال المسندة إلى الآخرين " لجان – أفراد – جهات " مؤسسات

"

" انظر رسائل العين (الرسالة الثالثة) التقويم الدعوي ص9 كامل الرسالة).

مدير اللقاء : " أ " :

1- المهارات السلوكيّة :

القدوة الحسنة – الصدق – الإخلاص – المحبة – الرفق – اللين – كثرة التبسم – اللباقة – الحزم –

الذكاء – التواضع – سلامة القلب – الورع – الصبر – العدل – احترام مشاعر الآخرين – الحرص

على الدعوة – معرفة طبيعة العنصر البشري الذي يعمل معه .

2- الصفات الشخصية :

3- المهارات الفنية :ـــ

الجديّة – سلاسة الأسلوب – وضوح الصوت – الإقناع – توزيع المهام – الشورى – تعويضه السلطة

– اختيار البدائل – سعة الإطلاع – حب الدعوة – حب الانتاج – الثقة بنصر الله .

مدير اللقاء : "ب" :

1- مهارات الاتصال : " المرسل ⇓ الرسالة ⇓ الوسيلة ⇓ المستقبل ⇓ الرد.

هي الطرق والأساليب التي يتسم بها نقل المعاني والمشاعر والأحاسيس بطريقة لغوية أو غير لغوية من

شخص لآخر ، ويهدف الاتصال عادة إلى "الأخبار " نقل معلومات – طلب – الإقناع – الامتناع .

مهارات لغوية : كالاتجاهات النفسية – كاستعمال الإشارات – والإيماء – والحركات والتعابير الجسميّة

.

سبعة آداب للاتصال : هي :

1- احترام وتقدير الآخرين .

2- حسن الخلق والاحتفاظ بالبشاشة والابتسامة .

3- الهدوء والسكينة والنظر في عيني المتحدث .

4- عدم الانشغال .

5- إعطاء فرصة كافية للمتحدث للتعبير عن نفسه .

6- عدم السخرية أو الاستهزاء .

7- الاستيضاح والسؤال عند الحاجة .

آداب الحديث : ثلاثة عشر أدباً :ـــ

1- الاهتمام باللغة واختيار العبارات .

2- إتباع أصول وآداب الحوار والمناقشة .

3- التحكم في اللسان .

4- الابتعاد عن الجدل والمراء وادعاء العلم .

5- عدم فرض الرأي بالقوة .

6- توضيح المعاني والصدق مع النفس والآخرين .

7- الالتزام بالموضوع المحدد .

8- تنظيم الأفكار .

9- الاختصار في غير إخلال والتوضيح في غير إملال .

10- ملائمة الحديث للمستمع .

11- الاهتمام بالمظهر الخارجي – (السواك – الطيب – الجلوس المعتدل – اللباس).

معوقات الاتصال :

1- عدم وضوح الرسالة " عدم وضوح الهدف – اللغة .... الفهم " .

2- الخوف .

3- الممارسات الخاطئة من المدير .

4- الغموض في الرسالة .

5- الفشل في استخدام المثيرات في ربط موضوع الرسالة .

6- عدم الإصغاء والتشتت .

7- عدم مناسبة الرسالة للمستقبل .

8- الخجل من المرسل .

9- وصول الرسالة في وقت غير مناسب .

أخي مدير اللقاء :

كيف تتعامل مع الحالات التالية :ــ

المغرور بنفسه – كثير الضحك والهزل ويشتت انتباه الآخرين ويثير الصخب ، الخمول أو الخامل أو الصامت – الذي يحتكر وقت الاجتماع – المتعصب لرأيه وأفكاره ، كيف تدعم جلسات العصف الفكري أو توالد الأفكار.

كيف تدير وقت اللقاء بفاعلية :ــ

رتب هذه العناصر وفقاً لأهميتها :ــ

– أهداف محددة وواضحة ومعلنة وتفهم وافٍ لها .

– نظام تواصل فعال – معلومات واضحة عن الموضوع المطروح – مشاركون فاعلون .

– قدرة على اتخاذ قرارات رشيدة – قيادة شورية – حلقات عمل إيجابية – مواعيد محددة .

– روح عمل جماعية – ظروف عمل مناسبة .

عوامل نجاح اللقاءات

عوامل قبلية تسبق اللقاءات :ـــ

1- تحديد هدف اللقاء بوضوح قبل الدعوة إليه .

2- تحديد زمان ومكان اللقاء وأن يكونا مناسبين لأغلبية الأعضاء .

3- إعداد ورقة عمل قبل اللقاء وبوقت كافٍ (فقرات اللقاء – زمن كل فقرة – الموضوعات المقترحة .

4- إبلاغ المشاركين في اللقاء بالمكان والزمان بداية ونهاية مع حسن اختيار طريقة التبليغ .

5- الاستعداد الكامل للقاء وتوفير مستلزماته .

6- التحضير الجيد لموضوعات اللقاء وان تكون مناسبة كماً ونوعاً .

7- تجانس الأعضاء (السن – المستوى العلمي – المستوى الدعوي).

8- قناعات الأعضاء بأهمية الذي يؤديه .

9- الثقة المتبادلة بين المدير والأعضاء .

عوامل نجاح مصاحبة للقاء (أثناء اللقاء) :ـــ

1- التزام الجميع بالحضور في الوقت والمكان المحددين سلفاً .

2- الحضور بنشاط وحيوية .

3- حسن الاستقبال .

4- الافتتاح بالحمد لله . – وبدء اللقاء في الموعد المحدد (انتظار المتأخرين يشجع على التأخر) .

5- التعريف بالحضور إن لم يسبق بينهم تعارف .

6- قراءة جدول العمل وزمن كل فقرة .

7- تحديد نهاية اللقاء ليكون الجميع على بينة .

8- إتاحة الفرصة للجميع بالمشاركة في النقاش والتعقيب بالعدل والسرية .

9- لفت نظر أي عضو يخرج في حديثه عن الموضوع المطروح اويعود لفقرة انتهت.

10- إنهاء الاجتماع في وقته المحدد وعدم تمديده إلا لضرورة .

11- تدوين أسماء الغائبين وبحث أسباب التأخر .

12- تحديد اللقاء القادم وما يتعلق به " مكان – زمان – موضوعات) .

13- مناقشة الموضوعات الخاصة على انفراد .

14- حسن التوديع .

محاذير أثناء اللقاء :

الهاتف – الضيوف – الولائم – الضحك الكثير – التشاغل عن اللقاء - الغيبة – الجدل – الخصومة –

كثرة سيارات وثبات المكان والزمان فترة طويلة – البرودة الشديدة – الحرارة الشديدة .

عوامل نجاح بعدية (بعد اللقاء) : الدعاء

1- تزويد كل عضو ما يخصه من توصيات وقرارات ومهام .

2- تبليغ الأعضاء الذين لم يحضروا ويجب في حقهم أن يسألوا عن مكان وزمان وموضوعات اللقاء

القادم .

3- ناقش من هو أكثر منك خبرة في سلبيات اللقاء الماضي .

4- الابتكار والتجديد والبعد عن الرتابة .

(أسباب نجاح اللقاء عدم أسباب فشل)

أسباب فشل اللقاءات :ـــ

1- عدم وضوح الهدف من اللقاء لدى المشاركين أو عدم قناعتهم بالهدف .

2- عدم التخطيط الكافي من حيث الإدارة وجدول الأعمال وتحديد الاحتياجات .

3- سوء التتبيع للمشاركين بجدول اللقاء والزمان والمكان .

4- عدم التقيد والانضباط بالحضور والانصراف في الوقت المحدد .

5- توقيت اللقاء غير مناسب .

6- عدم التجانس بين أفراد اللقاء .

7- إضاعة الوقت في الأحاديث الجانبية .

8- انشغال مدير اللقاء بالهاتف بالدخول والخروج والوجبات الغذائية .

9- الغلظة والقسوة أو التسبب والإهمال في إدارة اللقاء .

إدارة الاجتماعاتMeeting Management....

كتبت في مقالة سابقة عن سِمات الاجتماعات الفاشلة. أُناقش هنا كيفية إدارة الاجتماعات بنجاح. الاهتمام الأكبر في هذه المقالة هو باجتماعات العمل.

ما هو اجتماع العمل؟

هو تَحدث فردين فأكثر في موضوع ما بهدف اتخاذ قرار ما أو تحليل مشكلة. تختلف اجتماعات العمل عن المناقشات والأحاديث المستمرة بين الأفراد في أن الاجتماعات تُعقد لهدف محدد في موعد ومكان محدد مسبقا. الاجتماعات قد تكون مخططة قبل فترة طويلة مثل عدة ساعات أو عدة أيام أو عدة شهور وقد يتم عقد الاجتماع في الحال لمواجهة مشكلة طارئة. تتصف بعض اجتماعات العمل بالرسمية

الشديدة مثل اجتماعات الجمعيات العمومية ومجلس الإدارة وبين شبه الرسمية مثل الاجتماعات بين إدارتين من إدارات المؤسسة.

ما فائدة الاجتماعات؟

الاجتماع يُتيح تبادل الخبرات أو نقل معلومات أومناقشة المواضيع من وجهات نظر مختلفة أو اتخاذ قرارات تحتاج أن يتفق عليها اكثر من فرد أو أكثر من جهة. فعندما يكون لدينا مشكلة في العمل –مثل عيوب في المنتج النهائي أو انخفاض الإنتاجية أو تناقص المبيعات– ونحاول الوصول إلى سبب المشكلة فإن عقد اجتماع بين الأطراف ذات الصلة بالموضوع لبحث الأسباب ومناقشتها يكون مفيدا جدا للوصول إلى الأسباب الحقيقية. كذلك يتم عقد اجتماعات لنقل معلومات وتقييم الأداء واتخاذ قرارات مثل اجتماعات تقييم الأداء السنوية واجتماعات الجمعيات العمومية للشركات.

بدائل الاجتماعات

لا تَنس قبل الدعوة لعقد اجتماع أن هناك بدائل للاجتماعات. عقد الاجتماعات يعني حاجة المدعُوين للاجتماع للانتقال إلى مكان الاجتماع وتَفرغهم للاجتماع حتى انتهائه ثم العودة إلى مكان عملهم. هذا الوقت المستهلك والذي قد يصاحبه مصاريف انتقال قد يتم توفيره بإحدى بدائل الاجتماعات إذا ما كانت تفي بالغرض. من هذه البدائل:

المُحادثات التلفونية، تبادل المراسلات، استقصاء مكتوب، إصدار تقرير، تبادل المعلومات إلكترونيا، توزيع نشرة دورية

أحيانا يكون الاجتماع هو أنسب وسيلة وأحيانا يكون اتصال تلفوني كافيا وأحيانا تكون أي وسيلة من الوسائل الأخرى هي المناسبة. هذا يتوقف على عدة أمور مثل طبيعة المعلومات التي يُراد تبادلها أو الحصول عليها أو طبيعة القرارات التي نريد أن نتفق عليها.

أمثلة:

أ- نريد عقد اجتماع لكي نتعرف على تقييم العملاء لمنتجاتنا. ربما أمكننا إرسال استقصاء للعملاء لمعرفة رأيهم أو طلبنا منهم ملأه عند حضورهم لمكان البيع. على الجانب الآخر فإن عقد اجتماع يساعد على

استيضاح مقصد العميل والقدرة على رؤية تعبيرات وجهه. يدخل في المفاضلة هنا طبيعة المنتج وتقبل العملاء لتخصيص وقت للاجتماع مع مندوب الشركة.

ب- مدير المبيعات يود عقد اجتماع مع مديري الإنتاج ليُخبرهم بأرقام المبيعات في الفترة السابقة. طالما لن يكون هناك نقاش وكل ما هو مطلوب هو إبلاغهم بالأرقام فالاجتماع لا فائدة منه.

ت- مدير قسم التطوير يدعو لاجتماع لكي يشرح لمسئولي الإنتاج النظام الجديد المقترح لتخطيط الإنتاج ولكي يتعرف على آرائهم. الاجتماع هنا قد يكون أفضل وسيلة للحاجة لتوضيح فائدة التغيير وأهدافه وشرح النظام المقترح والحصول على رأي المشرفين.

ث- المدير يريد عقد اجتماع مع مرؤوسه لكي يناقشا أداء المرؤوس في الفترة السابقة. الاجتماع هنا لا بديل عنه إذ إن مناقشة هذه الأمور وجها لوجه هي أفضل وسيلة لمنع سوء الفهم وإتاحة الفرصة للتوضيح والمناقشة.

عند المفاضلة بين عقد اجتماع وبين بدائل الاجتماعات فلابد من أن نأخذ في الاعتبار تكلفة عقد الاجتماعات. فلاشك أن مدير الشركة سيعقد اجتماعات أقل مع مديري الأفرع في القارات المختلفة عما لو كانوا جميعا في نفس البلد. وكذلك يؤخذ في الحسبان أهمية الموضوع وخطورة عدم عقد الاجتماع.

الاجتماعات عن طريق الحاسوب أو عن طريق شبكة الفيديو يمكن تصنيفها على أنها اجتماعات أو بدائل للاجتماعات. هذه الوسائل تمكننا من عقد اجتماعات بينما كل منا يتواجد في مكان مختلف.

سمات الاجتماع الناجح

الاجتماع الناجح هو اجتماع له سبب قوي لعقده ويُعقد في مكان ووقت مناسبين ويؤتي ثماره من حيث المناقشة وتبادل الآراء والاتفاق على قرارات ويستغرق الوقت المناسب ويستتبعه خطوات تنفيذية.

تنظيم الاجتماع

ما الذي عليك أن تفعله حين تقوم بتنظيم (قيادة) اجتماع؟ نستعرض هنا هذه الأمور مقسمة إلى ما قبل الاجتماع وأثناء الاجتماع وبعد الاجتماع

أولاً: قبل الاجتماع

الحاجة للاجتماع: اسأل نفسك أولاً: "هل هناك حاجة للاجتماع؟" فإن لم يكن هناك حاجة فلا تُضَيِّع وقتك ووقت الآخرين. أما إن كانت هناك حاجة حقيقية فلا تتردد في عقد الاجتماع.

الهدف وجدول الأعمال: حدد الهدف من الاجتماع والنقاط التي ستتم مناقشتها (جدول الأعمال أو أجندة الاجتماع). لا تحاول مناقشة العديد من المواضيع المتفرقة التي تحتاج وقتا طويلا والتي لا تخص كل الحاضرين. تذكر أنه يمكنك عقد عدة اجتماعات أخرى. يمكنك التناقش مع الزملاء أو المرؤوسين أو المشاركين في تحديد هدف الاجتماع والنقاط التي ستناقش. في الاجتماعات المُطولة قد يكون من المناسب والمفيد تخصيص وقت محدد لكل نقطة من النقاط التي ستناقش. أما في الاجتماعات القصيرة (من خمس دقائق إلى ساعة ونصف) فربما يكون تحديد وقت لكل نقطة أمرا مبالغاً فيه. تأكد من أن الهدف من الاجتماع وجدول الأعمال مناسبا لكي لا تفاجأ في الاجتماع بأن هذه النقاط لا تحتاج مناقشة أو أنها قد بحثت من قبل أو أنه ينبغي مناقشة أشياء أخرى قبل الوصول إلى هذه النقاط.

المدعوون (المشاركون): حدد الأسماء أو الوظائف التي تحتاج لدعوتها للاجتماع. من المهم ألا تدعو أحداً لا علاقة له بالموضوع أو لن يَستفيد أو يُفيد بحضوره الاجتماع. وعلى نفس الدرجة من الأهمية ألا تنسى أن تدعو شخصا أو جهة لها دور كبير في الاجتماع. لماذا؟ لأن دعوة شخص للاجتماع بدون ان يكون هناك سبب جيد لحضوره يؤدي إلى ضياع وقت هذا الشخص وإصابته بالإحباط وكذلك يؤدي إلى عدم شعوره هو والآخرين بجدية الاجتماعات، علاوة على ان زيادة عدد الحاضرين يعني زيادة صعوبة التناقش والتحاور بشكل جيد. أما عدم دعوة شخص له تأثير كبير في الاجتماع فإنه سيؤدي إلى عدم القدرة على الوصول إلى الهدف من الاجتماع نتيجة عدم وجود ذلك الشخص الذي نحتاج أن نعرف منه معلومات مهمة أو نستشيره في القرار أو نحتاج موافقته على القرار وبالتالي سنُضطر إلى عقد الاجتماع مرة أخرى أو اتخاذ قرارات غير سليمة.

عندما يكون عدد المشاركين في حدود عشرة أفراد أو أقل يكون التفاعل جيدا أما عند زيادة العدد فإن تنظيم الاجتماع يكون أصعب والوقت المتاح لمشاركة كل فرد أقل. في بعض الحالات يمكن تلافي زيادة العدد بعقد الاجتماع أكثر من مرة مثل أن تقوم بعرض نظام عمل جديد على كل إدارة من إدارات المؤسسة في اجتماع منفصل. ولكن في بعض الحالات يكون لابد من زيادة العدد مثل الجمعيات العمومية والاجتماعات التي تحتاج خبرات كثيرة وممثلين لجهات مختلفة كثيرة.

الزمان: حدد زمان الاجتماع بما يتناسب مع الحاضرين. فلابد أن يكون زمن الاجتماع مناسبا لهم وهذا قد يتطلب الاتصال بهم تلفونيا أو عن طريق البريد الإلكتروني لمعرفة الأوقات المناسبة لهم. عليك أن تراعي العطلات الرسمية وأوقات بداية ونهاية العمل وأوقات الراحة. تجنب عقد الاجتماعات الداخلية التي تدوم لمدة ساعة مثلا قبل فترة الراحة أو الغداء أو نهاية الدوام مباشرة لأن الاجتماع قد يطول لربع ساعة أخرى. كذلك تجنب عقد الاجتماع بعد الراحة مباشرة أو عند بداية الدوام لأن هذا قد يؤدي إلى تأخر كثير من المدعوين وحضورهم غير مستعدين حيث أن بعضهم قد يحتاج استرجاع موضوع الاجتماع قبل الاجتماع مباشرة. خذ في اعتبارك كذلك مواعيد الصلاة

يُفضَّل تحديد مدة الاجتماع حتى يعرف المدعوون متي يفرغون من الاجتماع. ليس هناك مدة مناسبة لكل الاجتماعات فبعض الاجتماعات قد تدوم لربع ساعة وبعضها قد يدوم لساعة أو اثنين أو أكثر. إن كانت معظم الاجتماعات في المؤسسة تستمر لساعتين فأكثر ففي الغالب هناك خطأ كبير في إدارة الاجتماعات. لا تَنس أن الاجتماعات هي أحد أنشطة العمل وليست هي العمل نفسه. تَوَقع إمكانية أن يَطول الاجتماع قليلا وبالتالي تأكد من إمكانية استخدام مكان الاجتماع لمدة أطول قليلا. بعض الاجتماعات قد يكون طويلا نظرا لطبيعة الموضوع وفي هذه الحالة ينبغي تحديد فترة راحة قصيرة كل ساعة ونصف تقريباً حتى لا يفقد الحاضرون تركيزهم. راعِ في مواعيد فترات الراحة مواعيد الصلاة حتى لا تضطر لإيقاف الاجتماع للراحة ثم إيقافه مرة أخرى للصلاة وحتى تتجنب خروج ودخول الحاضرين لأداء الصلاة.

المكان: حَدِّد مكان الاجتماع والذي يجب أن يكون مناسبا للعدد الذي سيحضر الاجتماع بمعنى أن يكون حجم القاعة أو الغرفة أو منضدة الاجتماعات مناسبا لذلك العدد – ليس كبيرا ولا صغيرا. تَوقع احتمالية زيادة العدد قليلا. تأكد من وجود الوسائل المساعدة للتحاور والعرض في مكان الاجتماع والتي تتوقع استخدامها مثل سبورة، عارض بيانات، شاشة عرض، فيديو، حاسوب. حاول اختيار مكانا يسهل الوصول إليه ويكون مجهزا بوسائل التدفئة أو التبريد إن كان هناك حاجة لذلك. في حالة الاجتماعات الطويلة (التي تستمر بضع ساعات) فسيكون عليك توفير بعض المشروبات أو الأطعمة ويكون من الضروري وجود دورات مياه قريبة من مكان الاجتماع.

ادرس كيفية جلوس المشاركين. في حالة الاجتماعات الصغيرة (من شخصين إلى ستة أشخاص) قد تكون منضدة مستديرة جيدة جدا وقد تكون منضدة مربعة أو بيضاوية أو مستطيلة مناسبة كذلك. أما في الاجتماعات الأكبر فإن استخدام منضدة مستطيلة أو بيضاوية أو الجلوس على شكل مستطيل يكون مفضلا. في حالة العدد الكبير (أكبر من أربعين) قد يكون من الأفضل أن يجلس المشاركين في صفوف

على شكل هلال بحيث يجلس قائد الاجتماع على منصة لكي يراه الجميع ويستطيع كذلك أي شخص المشاركة. تأكد من أن المقاعد مريحة ولكن لا تستخدم مقاعد مريحة جدا كي لا يغلب النُعاس الحاضرين. اترك مسافة قدر 30 سنتيمتر -بقدر الإمكان- بين كل مقعدين.

دعوة الاجتماع: جهز دعوة اجتماع موضحاً فيها مكان وزمن الاجتماع وأسماء أو وظائف المدعوين للاجتماع وموضوع الاجتماع والنقاط التي سيتم مناقشتها. لماذا؟ أولا: لكي يعرف المدعوين أنهم مدعوون للاجتماع ويعرفون زمانه ومكانه. ثانيا: لكي يستعد المدعوون للاجتماع بدراسة الموضوع أو تحضير بيانات أو التحاور فيما بينهم. ثالثا: لكي يكون الجميع على بَيِّنة من موضوع الاجتماع والنقاط المختلفة التي ستطرح وبذلك تقل فرص الخروج عن تلك النقاط أثناء الاجتماع. تأكد أن الدعوة للاجتماع واضحة وانك لم تنس توضيح أي أمر ذي أهمية فتأكد أنك حددت مكان الاجتماع وزمانه بما لا يقبل اللبس وأن أسلوب كتابة الهدف من الاجتماع والنقاط التي ستطرح مكتوب بطريقة واضحة وأنك حددت المدعوين بشكل واضح. يمكنك أن تطلب من زميل قراءة دعوة الاجتماع وإبداء رأيه قبل إرسالها للمدعوين. إن لم يكن مكان الاجتماع معروفا للمدعوين فقم بتوضيح ذلك في دعوة الاجتماع عن طريق الكتابة أو إضافة خريطة بسيطة. إن كان الاجتماع مقررا منذ فترة طويلة فقد يكون من المناسب تذكير المشاركين قبل الاجتماع بيوم عن طريق البريد الإلكتروني أو التليفون. إن كان موضوع الاجتماع قد يُفهم خطأ من بعض المشاركين أو إن كان دور بعض المشاركين غير واضحاً فيمكنك الاتصال بهم تليفونياً أو عن طريق البريد الإلكتروني لتوضيح الأمور. دعوة الاجتماع تكون قصيرة بحيث تكون مكونة من ورقة واحدة أو ورقتين في أغلب الأحيان.

توزيع المستندات: إن كنت ستوزع مستندات أو تقارير أو بيانات على المدعوين لقراءتها قبل الاجتماع فتأكد من توزيعها قبل الاجتماع بوقت كاف لقراءتها. الهدف من توزيع مستندات وتقارير وغيرها قبل الاجتماع أن يكون المدعوين على دراية بتفاصيل الموضوع قبل بدء الاجتماع وذلك لتقليل وقت الاجتماع. كُن واعياً في اختيار ما ترسله للمدعوين للاطلاع عليه قبل الاجتماع فلا ترسل كم كبير من الأوراق أو التقارير التي ليست ضرورية والتي يصعب قراءتها. إن أمكن حاول تجهيز تقرير مختصر يوضح الموضوع وقد تُرفق به بعض البيانات. إن كنت ستقوم بتوزيع بعض المستندات أثناء الاجتماع فتأكد من تجهيزها قبل الاجتماع بوقت كاف. من المستندات الجيدة التي قد توزعها قبل أو عند بدء الاجتماع هو تقرير أ3 نظرا لسهولة قراءته.

من الأشياء الجيدة التي يجب غَرسها بشدة في المؤسسة أن يقوم العاملون بالاستعداد الجيد للاجتماعات والاطلاع على المعلومات المرسلة إليهم. ولكن عليك أن تتوقع أن المدعوين في بعض الأحيان لن يقرؤوا ما أرسلته إليهم ولن يمكنك إلزامهم بذلك خاصة عندما يكون المدعوون من مؤسسة أخرى كعميل أو مورد. هذه ليست الحالة المثالية ولكنها تحدث كثيرا في عالمنا العربي وأنت مضطر للتعامل مع هذا الموقف. لذلك فقد تقوم بتجهيز بعض النسخ الإضافية من التقرير للتوزيع أثناء الاجتماع لكي يحصل عليها من لم يَطَّلِع عليها ولم يُحضرها إلى الاجتماع. وقد تكون مستعدا لعرض الموضوع في بداية الاجتماع بالشرح وقد تستعين ببعض الوسائل المساعدة البسيطة.

تجهيز البيانات: قم بتجهيز أي بيانات قد تحتاجها في الاجتماع. تَوفُّر البيانات والحقائق يؤدي إلى تقليل المهاترات والجدال وتقلل فرص تأجيل الاجتماع لجمع بيانات كان من السهل جمعها قبل الاجتماع. حاول توقع أسئلة المدعوين وجهز الإجابات بقدر الإمكان.

<u>ثانياً: أثناء الاجتماع</u>

بدء الاجتماع: كُن متواجدا قبل موعد بدء لاجتماع وحاول البدء في الموعد المحدد. قد يتأخر بعض المدعوين لأسباب مقبولة وغير مقبولة. قد يمكنك أن تبدأ على الرغم من تأخر بعض الحاضرين ولكن في أحيانٍ أخرى سوف تُضطر للانتظار لحين حضور شخص ما لما يلعبه من دور أساسي في ذلك الاجتماع. عدم احترام المواعيد هي عادة سيئة عند بعض الناس وعليك التعامل معها. من المفترض أن تشجع المؤسسة ثقافة احترام مواعيد الاجتماعات ولكن ماذا عن الاجتماعات مع أطراف خارجية؟ إنك لن تستطيع إلزام الجميع باحترام المواعيد. ولكن يمكنك تقليل تأثير ذلك بالاتصال بالحاضرين قبل الاجتماع لتذكيرهم بموعد الاجتماع، وبمحاولة بدء الاجتماعات في موعدها طالما كان ذلك ممكنا، وبشكر هؤلاء الذين يحضرون في الموعد المحدد.

الدقائق الأولى: ابدأ بالترحيب بالحاضرين ثم التذكير بالهدف من الاجتماع وجدول الاجتماع. الترحيب قد يأخذ دقيقة أو بضع دقائق حسب طبيعة الاجتماع فحين يكون الاجتماع داخل نفس المؤسسة لا نحتاج للكثير من الترحيب ولكن حين يكون الاجتماع مع جهة أخرى فربما يكون من المناسب بدأ الاجتماع ببعض عبارات الترحيب والكلام الودي. قُم بالترحيب بشكل صادق ولا تقم به بشكل روتيني. لاحظ أن الدقيقة أو الدقائق القليلة التي ترحب فيها بالحاضرين ليست وقتا ضائعاً لأنها ضرورية لتفاعل الحاضرين بشكل جيد وشعورهم بالارتياح النفسي. ولكن انتبه لكيلا يأخذ الترحيب وقتا طويلا.

الالتزام بهدف الاجتماع وجدول الأعمال: لا تخرج عن موضوع الاجتماع واتبع جدول الأعمال الموضوع. إن خرجت أنت عن موضوع الاجتماع فلن تستطيع أن تطلب من الآخرين عدم طرح مواضيع غير مدرجة في جدول الأعمال. هذا يتطلب بالطبع أن يكون جدول الأعمال قد أُعد بشكل سليم وإلا فَستُفاجأ أحيانا بأنه هناك نقاط يجب مناقشتها قبل مناقشة النقاط المذكورة في جدول الأعمال. تجنب الانسياق إلى موضوعات عامة أو مشاكل ثانوية أو مشاكل مهمة ولكن لا علاقة لها بموضوع الاجتماع. قد تُثار مواضيع عمل أخرى ذات أهمية في الاجتماع وهذا لا يعني مناقشتها في الاجتماع ولكن يمكنك عقد اجتماعات أخرى في وقت لاحق لمناقشة تلك المواضيع المهمة. الخروج عن موضوع الاجتماع هو من أشهر أسباب فشل الاجتماعات فاحترس من الوقوع في هذا الخطأ.

الابتعاد عن الشواغل الأخرى: لا تنشغل بالرد على التليفونات أو بأي أمور خارجة عن الاجتماع بقدر الإمكان. هذه اول خطوة لتطلب من الحاضرين إغلاق تلفوناتهم. لا تسمح لمن ليسوا في الاجتماع بمقاطعة الاجتماع إلا في حالات الضرورة القصوى جدا.

الوسائل المساعدة: استخدم الوسائل المساعدة المناسبة مثل السبورة في حالات عصف الذهن أو عارض البيانات لمناقشة نتائج وأرقام أو عرض رسومات وخرائط. استخدام هذه الوسائل بشكل جيد يساعد كثيرا في كفاءة الاجتماع. الوسيلة المناسبة تختلف من اجتماع لآخر ولا يُشترط أن تكون هي الوسيلة الأكثر تقدما. يمكنك استخدام السبورة لكتابة مقترحات حل المشكلة ثم تقوم بوضع علامة على الحلول التي تُستبعد ثم تقوم بترقيم الحلول الباقية حسب أفضليتها فهذا يمنع العودة لمناقشة أحد الحلول المرفوضة لأن السبورة توضح أننا ناقشنا هذا الحل وتوصلنا لعدم جديته. يمكنك استخدام عارض البيانات لعرض أرقام وإحصائيات فهذا سيجعل الجميع يرون نفس الأرقام وستتجنب الوقت الضائع في أن تقول "عندكم في صفحة كذا في التقرير في العمود الثاني رقم المبيعات وفي صفحة كذا..." ويمكنك استخدام عرض البيانات كذلك لعرض صور للمنتج مثلا ويمكنك استخدام الحاسوب مع عارض البيانات لعرض نتائج بعض المقترحات......وهكذا.

المشاركة الفعالة: شجع الحاضرين على المشاركة بخلق جو يساعد على ذلك. أظهر الاحترام لكل الآراء ولكل الحاضرين واظهر اهتمامك بمشاركتهم. أتح الفرصة للجميع بالمشاركة بإعطائهم فرصة للكلام وبمنع الآخرين من مقاطعتهم أو احتقار آرائهم.

وسائل التحليل واتخاذ القرارات: استخدم الوسائل المساعدة في تحليل المشاكل عند الحاجة مثل عصف الذهن ومخطط هيكل السمكة ومخطط باريتو. استخدم التصويت لاتخاذ القرار في الحالات المناسبة.

السيطرة على الاجتماع: عند الحاجة، وجه نظر الحاضرين إلى عدم الخروج عن الموضوع أو استخدام النقد الجارح أو تكرار ما تم مناقشته من قبل. توقع أن تجد بين المشاركين من يتكلم كثيرا ومن يتحدث بانفعال زائد ومن يستهين بآراء الآخرين. عليك أن تتعامل مع كل حالة بحكمة وبما تسمح به سلطتك بالنسبة للآخرين.

محضر الاجتماع: قم باختيار شخص ما من مرؤوسيك أو زملائك بتسجيل النقاط الأساسية في الاجتماع تمهيدا لكتابتها كمحضر للاجتماع. محضر الاجتماع لابد أن يحتوي على مكان وزمان وموضوع الاجتماع وأسماء المشاركين وأهم النقاط التي نوقشت وأهم نتائج وقرارات الاجتماع وكذلك اسم مُعد مَحضر الاجتماع. مَحضَر الاجتماع يكون مُختصراً وعادة يكون في حدود ورقة أو ورقتين في اجتماعات العمل العادية.

قبل نهاية الاجتماع: انه الاجتماع بتلخيص أهم ما اتفق عليه وبالخطوات التالية ومن سيقوم بالتنفيذ ومن سيقوم بالمتابعة. قد تحتاج لعمل نفس الشيء عند إنهاء كل نقطة من نقاط جدول الأعمال. في بعض الأحيان قد تجد أن زمن الاجتماع لم يكف لبحث الموضوع بصورة تمكننا من اتخاذ القرار. في هذه الحالة لا تحاول اتخاذ قرار لمجرد أن يكون الاجتماع قد انتهى بقرارات ولكن اطلب استكمال بحث الموضوع في اجتماع لاحق.

نهاية الاجتماع: في النهاية عليك أن تَختتم ببعض كلمات الشكر كما بدأت بكلمات الترحيب. قد تكتفي ببضع كلمات مثل "تشكركم عل حضوركم ومشاركتكم الفعالة" في حالة الاجتماعات مع زملاء يعملون في نفس المؤسسة وفي نفس الموقع. أما في حالة الاجتماعات التي يأتي إليها بعض المشاركين من مدينة أخرى أو قارة أخرى فقد تأخذ بضع دقائق بعد نهاية الاجتماع لشكرهم وتحيتهم وقد تسألهم عن رحلة عودتهم. تذكر أن العلاقة الودية مع الآخرين تساعد على التعاون معهم مستقبلا.

ثالثاً: بعد الاجتماع

توزيع محضر الاجتماع: قم بكتابة محضر الاجتماع وتوزيعه (أو إرساله) في خلال يوم أو يومين. تَحرَ الدقة والأمانة في كتابة محضر الاجتماع حتى لا يعترض أحد عليه.

المتابعة: تجنب عقد اجتماعات ناجحة لا يعقبها تنفيذ للقرارات. لذلك قم بمتابعة تنفيذ القرارات أو تأكد من أن هناك من يقوم بذلك. في بعض الحالات قد يكون من الجيد طلب تقديم تقرير بتطور التنفيذ أو عقد اجتماع بعد فترة لمتابعة التنفيذ ومناقشة أي مشاكل أو دراسة تأثير تنفيذ القرارات وما إذا كانت قد أدت إلى النتائج المرجوة.

تقييم الاجتماع: الإنسان يتعلم من أخطائه إذا كان لديه الرغبة في معرفة أخطائه. لذلك فإن قدرتك على إدارة الاجتماعات والمشاركة فيها تتحسن إذا قمت بالتفكير في أدائك في الاجتماع بعد انتهائه وتحليل أسباب القصور والتفكير في كيفية التغلب عليها. قد تسأل بعض الزملاء عن رأيهم في إدارتك للاجتماع أو مشاركتك فيه. يُمكن كذلك أخذ رأي العاملين في المؤسسة في بعض الاجتماعات (أو كل فترة زمنية كستة أشهر أو سنة) عن طريق استقصاء أو عن طريق الأحاديث غير الرسمية.

المشاركة في الاجتماع

لكي تكون مشاركا جيدا قم بالاستعداد للاجتماع بجمع ومراجعة أي بيانات أو معلومات قد تطلب منك أو يُتَطرق إليها في الاجتماع في مجال تخصصك أو وظيفتك. إن لم يكن جدول الأعمال واضحاً أو لم تفهم دورك في هذا الاجتماع فاتصل بمنظم الاجتماع للاستيضاح. إن كنت ستحتاج أي وسائل مساعدة في الاجتماع (مثل عارض بيانات أو سبورة أو الدخول على الشبكة الدولية) فتأكد من توفرها في مكان الاجتماع عن طريق الاتصال بمنظم الاجتماع. في حالة الاجتماعات التي تتضمن تفاوض ادرس موقفك التفاوضي وما تريد الوصول إليه. ادرس كذلك موقف الفريق الآخر وأساليبه التفاوضية. تناقش مع مديرك إن لزم الأمر لمعرفة الحدود التي يمكنك التفاوض فيها.

اذهب إلى مكان الاجتماع قبل الموعد بدقائق قليلة لكي تتأكد من تواجدك عند بداية الاجتماع. خذ معك أي بيانات قد تحتاجها وأي تقارير وصلتك من منظم الاجتماع. تعرف على المشاركين واستغل تلك الفرصة لبناء علاقة عمل طيبة معهم. حاول بداية الاجتماع إن أمكن وأنت هادئا ونشيطا ولست بحاجة عاجلة للأكل أو الشرب أو الذهاب لدورة المياه.

شارك في المناقشة بجدية واستخدم عبارات واضحة ومهذبة. ركز على الهدف من الاجتماع وتجنب الصراعات الشخصية. قد تختلف مع آخرين في وجهة نظرك ولكن لا تحول الاختلاف إلى معركة شخصية. اترك للآخرين الفرصة في التعبير عن رأيهم. لا تستخدم الاجتماع للتشهير بأخطاء الآخرين أو

للتهرب من مسؤولياتك ولكن كن بنَّاء في مناقشتك. احترم نظام الاجتماع وتعاون مع منظم الاجتماع للسيطرة على الاجتماع. لا تَتَخل عن صدقك وأمانتك وأنت تعرض حججك في الاجتماع مهما تكن الضغوط.

لا تجلس طوال الاجتماع مُثبّتا نظرك على شاشة حاسوبك المحمول فالهدف من الاجتماع أن نتفاعل كبشر –وليس كحواسيب– وأن نرى وجوه بعضنا البعض. أغلق هاتفك المحمول وفي حالات الضرورة اجعله "صامتا" ولا ترد عليه إلا في حالة الضرورة القصوى جدا وفي هذه الحالة استأذن منظم الاجتماع واخرج للرد في أقل وقت ممكن. لا تدخل في أحاديث جانبية مع من بجوارك حتى وإن كانت في موضوع الاجتماع. لا تعبث بلحيتك كثيرا وأنت تستمتع للآخرين ولا تُمضِ الوقت مُتأملاً في قاعة الاجتماع. يجب أن يكون لديك قناعة داخلية بأهمية الاجتماع نظراً لحاجتك لخبرات الآخرين وهذه القناعة يجب أن تظهر في إنصاتك للآخرين والمشاركة في المناقشة

بعد الاجتماع، انقل وجهة نظر المشاركين في الاجتماع لمن يُهمه الأمر من مديريك ومرؤوسيك وزملائك ليتعرفوا على خلفية قرارات الاجتماع. شارك بدورك في تنفيذ القرارات التي اتفق عليها.

وأخيراً، ادرس أي مشاكل حدثت لك في الاجتماع وفكر في كيفية التغلب عليها في المستقبل.

المراجع

1. السيد ، إسماعيل محمد ، وآخرون (1997م) ، تنمية المهارات القيادية والسلوكية "تدريبات وأنشطة" ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة.
2. العثيمين ، فهد بن سعود بن عبدالعزيز (1414هـ) ، الاتصالات الإدارية "ماهيتها ، أهميتها ، أساليبها" ، مطابع شركة الصفحات الذهبية المحدودة ، الرياض.
3. كينان ، كيت (1996م) ، قواعد إدارة الاجتماعات "ترجمة مركز التعريب والبرمجة" ، الدار العربية للعلوم ، الطبعة الأولى ، لبنان.
4. جودت عزت عطيوي . الإدارة المدرسية الحديثة . عمان : الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع 2001.
5. سامي سلطي عريفج . الإدارة التربوية المعاصرة . عمان : دار الفكر للنشر والتوزيع 2001.
6. محمد منير مرسي . الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقها . القاهرة : عالم الكتب 1993.
7. عبد الصمد الأغبري . الإدارة المدرسية من البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر بيروت : دار النهضة العربية للنشر 2000.
8. سلامة عبد العظيم حسين . الإدارة المدرسية والصفية المميزة . عمان : دار الفكر للنشر والتوزيع 2006.
9. محمد عبد الله عمر . الإدارة الذاتية بين النظرية والتطبيق . بنغازي : دار الكتب الوطنية 1992 .
10. رسالة المعلم . عمان : وزارة التربية والتعليم . (1 : 2003.)

11. مكتـــبة التربية الدوريات، مركز طـــيبة للدراسات التربوية، إشراف د/ صديق عفيفي، د/ وليم عبيد.
12. ـــ كتاب " إدارة الوقت" إعداد: حصه القصيمي، نوال الرويشد 2000 م..12-إدارة البحوث التربوية.